استراتيجيات وسياسات التسويق

الدكتور رعد الصرن
الدكتور مجد صقور

ISSN: 2617-989X

Books & Refrences

استراتيجيات وسياسات التسويق

الدكتور رعد الصرن
الدكتور مجد صقور

من منشورات الجامعة الافتراضية السورية

الجمهورية العربية السورية 2020

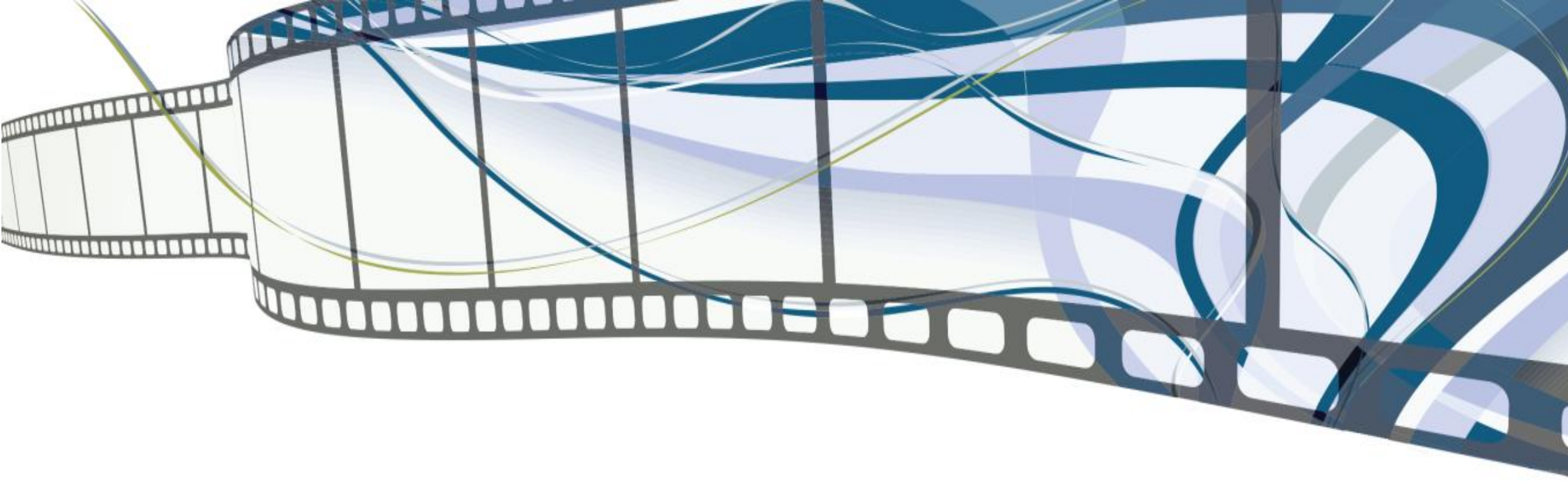
Marketing Strategies and Policies

Dr. Raed Alsarn
Dr. Majd Sakkour

Publications of the Syrian Virtual University (SVU)

Syrian Arab Republic, 2020

الفهرس



الوحدة التعليمية الأولى:

المفاهيم الأساسية لاستراتيجيات التسويق

الأهداف التعليمية:

بعد دراسة هذه الوحدة التعليمية يجب على الطالب أن يكون قادراً على أن:

١. يشرح مفهوم الاستراتيجية ويعرفها.
٢. يوضح المراحل الأربعة لتطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية.
٣. يتعرف على أهم المفاهيم الاستراتيجية الأساسية.
٤. يوضح ويفهم الفرق بين الاستراتيجية والخطة.
٥. يفهم المستويات المختلفة للاستراتيجية.
٦. يعرّف استراتيجية التسويق وتوضيح علاقتها باستراتيجية المنظمة.
٧. يفهم الخصائص الأساسية لاستراتيجية التسويق.

عناصر الوحدة التعليمية:

الوحدة الأولى : المفاهيم الأساسية لاستراتيجيات التسويق
١. المقدمة
٢. مفهوم الاستراتيجية وتعريفها
٣. مراحل تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية
٤. المفاهيم الاستراتيجية الأساسية
٥. الفرق بين الاستراتيجية والخطة
٦. المستويات المختلفة للاستراتيجية
٧. استراتيجية التسويق وعلاقتها باستراتيجية المنظمة
٨. خصائص استراتيجية التسويق
تمارين

الكلمات المفتاحية: Key Words

الاستراتيجية، المفاهيم الاستراتيجية الأساسية، الخطة، استراتيجية المنظمة، استراتيجية التسويق.

Strategy, Basic Strategic Concepts, plan, Corporate Strategy, Marketing Strategy

أولاً: مقدمة:

يستند مبدأ استخدام الاستراتيجية على كيفية توظيف واستخدام الموارد المتاحة للمنظمة بأكبر كفاءة ممكنة في بيئة متغيرة، ووفقاً لذلك يمكننا القول بأن الاستراتيجية موجهة نحو حل المشكلات الرئيسية التي تتعرض لها المنظمة، لذا فإن الاستراتيجية هي اتخاذ القرارات طويلة الأجل الهادفة إلى التعرف نحو تحقيق أهداف المنظمة، من خلال دراسة عوامل القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية وربطها وتكيفها مع الفرص والتهديدات في البيئة المحيطة بالمنظمة مما يعزز موقفها التنافسي في مجال عملها.

وهذا يعني أن الاستراتيجية هي الوسيلة المستخدمة للوصول إلى الغايات والأهداف وليس مجرد خطة أو خطط منفصلة، بل هي خطة موحدة تربط أجزاء المنظمة معاً وتكون شاملة، أي أنها تغطي جميع أنشطة المنظمة حيث تكون متكاملة ومتجانسة وصولاً لتحقيق أهدافها.

ثانياً: مفهوم الاستراتيجية و تعريفها:

اشتقت كلمة استراتيجية Strategy من الكلمة اليونانية ستراتيجيوس Strategos، وهي تعني فن القيادة أو فن الحرب، وعلى هذا النحو فهي ترتبط بالمهام العسكرية المناطة بمفهوم الاستراتيجية.

لقد تعددت استخدامات الاستراتيجية حتى أنها شملت العديد من العلوم والميادين ولم يعد استخدامها قاصراً على الحالات العسكرية بل نجده قد امتد اليوم إلى كافة العلوم الاجتماعية كعلم السياسة، الاقتصاد، الاجتماع، الإدارة...الخ[١].

أي أن جوهر الاستراتيجية يتمثل في مسايرة حالات القوة والكفاءة المتميزة في ميدان الأعمال، قياساً للطريقة التي تتمتع بها دائرة العمل الخاصة بميزة تنافسية على الخصوم المتنافسة في نفس الميدان في المجال العسكري، فالأوامر الاستراتيجية هنا تحتم على القادة أن يختاروا ميدان المعركة المواتية لحالات القوة، والإمكانات الخاصة باستعدادهم، وبما لا يوافق ظروف أعدائهم.

أما في ميدان منظمات الأعمال، فهي تهدف إلى تحقيق مجاراة مواتية بين الكفاءة المتميزة للمنظمة والبيئة الخارجية التي تتنافس في إطارها مع غيرها[٢].

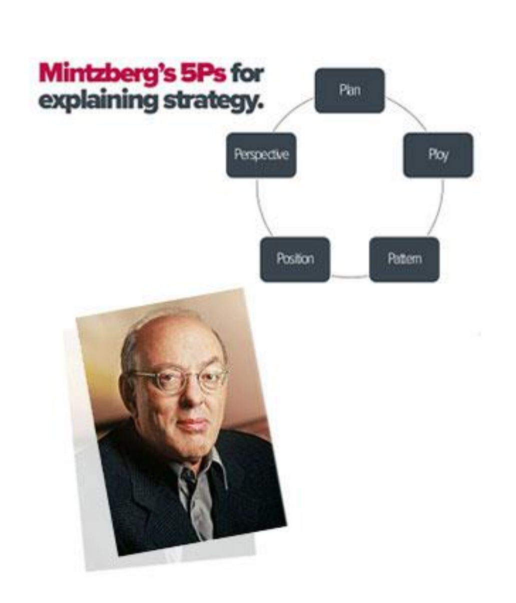
تعريف الاستراتيجية:

الاستراتيجية حسب بورتر Porter هي: " عملية تكوين وضع منفرد للمنظمة ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون"[٣].

أما دافيد فقد عرّف الاستراتيجية بأنها: "صياغة وتطبيق وتقويم التصرفات والأعمال التي من شأنها تمكين المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ"[٤].

ويصفها Thompson & et.al: 2010 بأنها: " خطة عمل إدارة المنظمة لإدارة العمل وتنفيذ العمليات، أي أنها التحركات التنافسية ومداخل الأعمال التي ينفذها مديرو المنظمة من أجل نمو الأعمال وجذب الزبائن وإسعادهم،والمنافسة بنجاح وتحقيق المستويات المستهدفة من الأداء التنظيمي Organizational Performance "[٥].

صياغة مفهوم الاستراتيجية:



وتوصل Minzberg: 1987 إلى صياغة مفهوم الاستراتيجية من خلال تضمينه آراء مجموعة كبيرة من الباحثين ليصل إلى ما يُعرف باسم Five Ps for Strategy وهي[٦]:

١. الخطة: Plan أي أن الاستراتيجية عبارة عن خطة موصوفة تحدد سياقات التصرف وسبلها، فهي دالة مرشدة للتعامل مع موقف أو حالة معينة، وهي مصممة لإنجاز الأهداف.
٢. المناورة: Ploy أي أن الاستراتيجية هي مناورة يُقصد منها خداع المنافسين والالتفاف حولهم.
٣. النموذج: Pattern أي أن الاستراتيجية هي نموذج متناغم الأجزاء من خلال السلوك المعتمد وحتى غير المعتمد.
٤. الموقف: Position الاستراتيجية موقف أو وضع مستقر في البيئة يتم الوصول إليه، وهذا الوضع يتصف بالديناميكية والفاعلية.
٥. المنظور: Perspective الاستراتيجية هي منظور يعطي القدرة على رؤية الأشياء وإدراكها وفقاً لعلاقاتها الصحيحة.

ثالثاً: مراحل تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

لقد انتقل مفهوم الاستراتيجية إلى مجال الأعمال في بداية الستينيات، حيث توضح إسهامات الكتّاب في مجال الإدارة الاستراتيجية أن الفكر الإداري في هذا المجال قد تطور من خلال عدة مراحل يمكن إيجازها وفق التالي:

المرحلة الأولى: التوجه بالتخطيط طويل الأجل

امتدت هذه المرحلة منذ عقد الستينيات من القرن العشرين، وكان التركيز فيها على القرارات ذات التأثير الواسع في حياة المنظمة، فتمثلت الجهود الاستراتيجية بالعمل على تحقيق النمو الداخلي أو إنتاج استراتيجية لتنويع المنتجات، أو استراتيجية لتخفيض حجم العمليات وتقليصها، أو الانتشار من خلال خفض الأسعار، ومن ثم كانت استجابة المنظمات لمتغيرات المواقف التي تواجهها بما يمكنها من إجراء عمليات التحليل وتخصيص الموارد، وقد أُطلق على هذه المرحلة اسم المرحلة الخافتة نظراً لعدم وضوح معالم الإدارة الاستراتيجية وأبعادها الجوهرية[٧].

المرحلة الثانية: التوجه الاستراتيجي المحدود

ركزت هذه المرحلة على الانطلاق من التخطيط طويل المدى إلى التخطيط الاستراتيجي، وظهور ما يسمى باستراتيجية الإدارة، وما يلزمها من خطوات تتطلب وضع الغايات والأهداف والقيام بعمليات التحليل الاستراتيجي والتنبؤ، والاختيار الاستراتيجي لانتهاز الفرص وتجنب المخاطر، والتطبيق الاستراتيجي مع الرقابة على تلك الخطوات وتقويمها، وتعد هذه المرحلة حلقة وسط بين المرحلة الأولى والمرحلة الثالثة، وشملت هذه المرحلة فترتي الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين[٨].

ويمكننا القول إن هذه المرحلة هي الفترة المنيرة لدراسة الإدارة الاستراتيجية وممارستها، إذ بدأت تتفتح الرؤية لماهية الاستراتيجية، وتحددت خطواتها الرئيسية وبدائلها الممكنة التطبيق، ومزايا بنائها على المدى البعيد[٩].

المرحلة الثالثة: التوجه البيئي (مرحلة تنفيذ الاستراتيجية)

وهي المرحلة التي نستطيع أن نطلق عليها اسم تنفيذ الاستراتيجية، أي ما يتطلب قيام المنظمة بتحديد الأهداف السنوية ووضع السياسات وتحفيز العاملين وتخصيص الموارد، أي أن تنفيذ الاستراتيجية يعني تعبئة العاملين والمديرين وتوجيههم لوضع الاستراتيجيات المقررة موضع التنفيذ، وتعد هذه المرحلة نتيجة تعقيدها من أصعب المراحل التي مرت بها الإدارة الاستراتيجية[١٠].

وقد أطلق الباحثون في مجال الإدارة الاستراتيجية على هذه المرحلة اسم الفترة الزاهية لدراسة الإدارة الاستراتيجية، وقاموا بتقسيمها إلى المراحل الفرعية التالية [١١]:

١. مرحلة الستينيات (مرحلة الاستقرار).
٢. مرحلة السبعينيات (مرحلة التوجه المالي).
٣. مرحلة الثمانينيات (مرحلة التوجه التنافسي).
٤. مرحلة التسعينيات (مرحلة التغيير الموسع).

المرحلة الرابعة: التوجه الاستراتيجي المتكامل

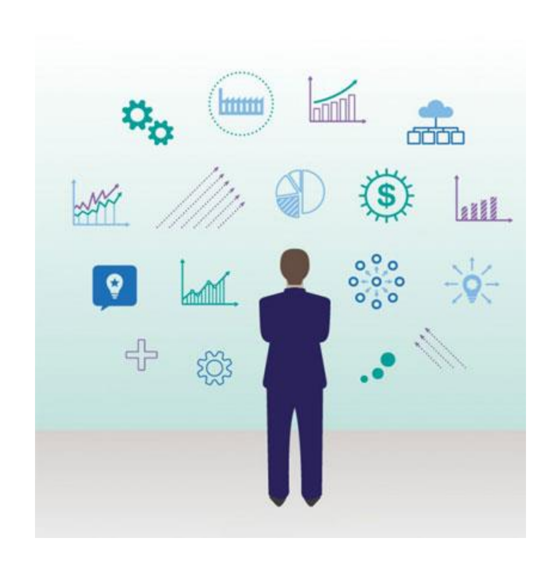
وهي المرحلة الأعقد، حيث تمثل المرحلة المعاصرة الموجهة لمقابلة تحديات القرن الحادي والعشرين، ومن أهم أبعادها الأساسية ما يلي[١٢]:

١. إن الاستراتيجية تمثل ذلك التصور العام الذي يجب أن تكون عليه المنظمة، وتسعى لتحقيقه من خلال وضوح رؤيتها المستقبلية، وتحديد رسالتها التنظيمية، وبنائها لغاياتها وأهدافها بوعي وإدراك لعناصر التأثير المتعددة.
٢. يركز الاتجاه المعاصر على معوقات مبدأ الاستراتيجية دون الدخول تفصيلاً في بيان خطوات الاستراتيجية الإدارية باعتبار أن الإيمان بالمبدأ كفيل بتذليل أي معوقات.
٣. إن الاستراتيجية الإدارية وسيلة تحقيق تماسك التنظيم داخلياً وتحديد وجهته خارجياً مع تدعيم علاقته بتغيرات البيئة المختلفة.
٤. تزداد أهمية التحليل والتنبؤ الاستراتيجي للوقوف على عناصر القوة والضعف، وإيجاد الفرص والمخاطر بما يمكن من سد الفجوة الاستراتيجية.
٥. تؤثر نوعية المنظمة، وأنشطتها الحالية والمتوقعة في عمليات التخطيط الاستراتيجي.

رابعاً: المفاهيم الاستراتيجية الأساسية:

الإدارة الاستراتيجية: Strategic Management

وهي مجموعة من القرارات الإدارية والإجراءات التي تحدد مسار الأداء على المدى الطويل للمنظمة، وهي تتضمن الفحص البيئي الدقيق(كلاً من الداخلي والخارجي)، والصياغة الاستراتيجية (التخطيط الاستراتيجي) وتطبيق الاستراتيجية والرقابة والتقويم، وبالتالي تركز دراسة الإدارة الاستراتيجية على مراقبة الفرص الخارجية والتهديدات وتقويمها في ضوء نقاط القوة والضعف في المنظمة لأجل خلق اتجاه استراتيجي جديد لإحدى المنظمات وتطبيقه[١٣].



التفكير الاستراتيجي: Strategic Thinking

يدل التفكير الاستراتيجي على توافر القدرات والمهارات الضرورية للقيام بالتصرف الاستراتيجي وممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية بحيث يمد متخذ القرار الاستراتيجي بالقدرة على فحص العناصر البيئية المختلفة وتحليلها والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية، بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة في حياة المنظمة والاستفادة من الموارد النادرة، ومن أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي ما يلي[١٤]:

- القدرة على بناء الغايات.

- البصيرة النافذة والفراسة في وزن الأمور.
- الاستشعار البيئي.
- مهارات تحليل البيانات وتفسيرها.
- مهارة الاختيار الاستراتيجي.
- مهارة تحديد الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة.
- التجاوب الاجتماعي بين المنظمة وبيئتها المحيطة.
- مواكبة عولمة الفكر الإداري.
- القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

القيادة الاستراتيجية: Strategic Leadership

تعريف القيادة الاستراتيجية:

وهي القدرة على التأثير في الآخرين لاتخاذ القرارات التي تحسن قابلية المنظمة للنجاح في المدى البعيد[١٥]، أي أنها العملية المستخدمة للتأثير في إنجاز الرؤية المرغوبة للمنظمة من خلال التأثير في الثقافة التنظيمية وتخصيص الموارد وتوجيهها من خلال السياسات وبناء الإجماع التنظيمي في إطار البيئة الغامضة والمعقدة، وهي عملية تصور المستقبل ثم تنظيم الموارد وتطوير الإجراءات وتهيئة المعلومات للوصول إلى ذلك في المستقبل، وهي بذلك عملية ثنائية لتطوير الاستراتيجية وتنفيذها.

خصائص القادة الاستراتيجيين:

ومن أهم خصائص القادة الاستراتيجيين ما يلي[١٦]:

- الرؤية والفصاحة والثبات: Eloquence and Consistency،Vision
- الالتزام: Commitment
- الإلمام الجيد والإحاطة الكاملة بشؤون العمل: Being Well Informed
- القدرة على التفويض: Willingness to Delegate
- الاستخدام الذكي للقوة: Astute Use of Power

أهمية القيادة الاستراتيجية:

وتعد القيادة الاستراتيجية كشكل من أشكال القيادة غاية في الصعوبة، ولكنها مهمة وحرجة جداً، لذا لا يمكن صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها لتحقيق عوائد مرتفعة دون القادة الاستراتيجيين الفاعلين، ولكون القيادة الاستراتيجية متطلب من متطلبات النجاح الاستراتيجي وبسبب احتمالية ضعف قيادة المنظمات، لذلك فإن المنظمات المتنافسة في القرن الحادي والعشرين تواجه تهديداً يتمثل بتطوير القادة الاستراتيجيين الفاعلين.

القرار الاستراتيجي: Strategic Decision

ترتبط القرارات الاستراتيجية غير المهيكلة بمتغيرات متعددة ولها تأثير بعيد المدى على أداء المنظمة ككل، وعلى بقائها ونجاحها، وتعد أكثر تعقيداً وأشد صعوبة عند إخضاعها للوصف التفصيلي والتحليل الكمي بسبب افتقارها إلى أسلوب محدد الخطوات يساعد على صياغتها وحلها[١٧].

وعند الحديث عن القرار الاستراتيجي لا بد من الإشارة إلى أن عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي تعد من الدراسات التي أعطاها كتّاب الإدارة اهتماماً كبيراً في الوقت الحالي، حيث استند هذا المجال من المعرفة إلى الأدبيات والدراسات التي ارتبطت بالنظرية السلوكية في اتخاذ القرارات كالسلوك السياسي في المنظمة وثقافة متخذي القرار وقيمهم والعوامل التنظيمية الداخلية والعوامل البيئية الخارجية، أو خصائص أفراد الإدارة صانعي القرارات وغيرها من العوامل.

وتُعرّف عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بأنها: " عبارة عن مجموعة من الأنشطة الشاملة التي يتم القيام بها في جميع المراحل المتعلقة بحل المشكلة الاستراتيجية، وتشمل:

أ. تحديد المشكلة.
ب. تحديد كيفية حل المشكلة.
ج. الاتصالات ضمن المنظمة، وبينها وبين الأطراف المتأثرة بالمشكلة.
د. الاتصالات المتعلقة بالخيار الاستراتيجي.

ويُشار إليها أيضاً بأنها: " عبارة عن نموذج من السلوك الذي يظهر في المنظمات- خاصة على مستوى أفراد الإدارة العليا- والذي يميز أسلوب اتخاذ القرار الاستراتيجي في هذا المستوى، أي أنها نوع من عملية اتخاذ القرارات التي تتم في ظروف عدم التأكد، وتتضمن هذه العملية الأنشطة الخاصة بصياغة الأهداف وتحديد المشكلة وتوليد البدائل وتقويم البديل الأنسب واختياره.

الرؤية والرسالة: Vision & Mission

تعرّف الرؤية الاستراتيجية بأنها: " المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي التي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها"[١٨].

مثال:

رؤية شركة سيريتل: " ملتزمون بأن نكون الشركة السورية الأولى ".

رؤية بنك البركة: " نحن نسعى ونعمل بجد لكي نقدّم لمتعامليننا أفضل معايير الخدمة المصرفية بما يساهم في تنمية المجتمع".

وتمثل الرسالة الغاية من وجود المنظمة وبداية انطلاقها إلى عالم الأعمال، وهي الأساس في بناء الغايات التي تسعى لتحقيقها والوصول إليها، والقاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات والاستراتيجيات، وهي في النهاية الأداة لتحديد هوية المنظمة Organization Identity ومدى تفردها عن غيرها من المنظمات المنافسة، والرسالة بكلمات بسيطة هي الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها التي تعكس السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها ونوعيات عملياتها وأشكال ممارساتها[١٩].

مثال:

رسالة شركة سيريتل: "نسعى لتقديم أفضل خدمات الاتصالات لمشتركينا، ورعاية كوادرنا البشرية، مع استمرارية النمو المربح للمستثمرين والمساهمة باعتزاز في خدمة وطننا سورية".

رسالة بنك البركة: "تقديم خدمات عالية الجودة تفوق تطلعات عملائنا، وتحقق عوائد متزايدة للمساهمين والمودعين".

الغايات والأهداف: Targets & Objectives

تمثل الغايات النتائج المراد تحقيقها على مدى زمني طويل نسبياً، وهي ترتبط بالاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي على المدى الزمني الطويل، ويهتم بوضعها وتحديدها أعلى المستويات الإدارية بالمنظمة، لأنها تحتاج إلى تفكير استراتيجي ومهارات ذهنية عالية.

أما الأهداف فهي تمثل النتائج المراد تحقيقها على مدى زمني متوسط، وتحقيقها بطريقة متكاملة ومتتابعة وبما يحقق غايات المنظمة، وهي مطلوبة لترجمة رسالة المنظمة ومهمتها إلى نواحٍ محددة ومجردة ويمكن قياسها[٢٠].

نقاط القوة ونقاط الضعف: Strengths &Weaknesses

وتمثل نتائج تحليل العوامل والتغيرات التي يمكن السيطرة عليها داخل المنظمة والتي تؤدي على نحو جيد أو سيء، فإذا كانت النتائج جيدة فإن ذلك يدل على وجود عنصر قوي في أحد مجالات المنظمة، أما إذا اتسمت بالسوء والتدني، فإنها تعني وجود عنصر ضعف في أحد أنشطة المنظمة.

ومن الأمثلة على نقاط القوة ونقاط الضعف (التنظيم الإداري ومجالات التسويق وشؤون الإنتاج والعمليات والنواحي المالية والمحاسبية وأنشطة البحوث والتطوير، وجودة المنتج...وغيرها)، وتعتمد المنظمة على عناصر قوتها عند صياغة استراتيجياتها مع محاولة التغلب على نقاط الضعف وعلاجها[٢١].

الفرص والتهديدات:

وتمثل نتائج الاتجاهات والأحداث الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجيا والتنافسية التي يمكن أن تؤثر بشكل واضح على المنظمة بصورة إيجابية أو سلبية في المستقبل، فإذا كانت إيجابية فهي تمثل فرصاً يجدر بالمنظمة السعي نحو اقتناصها، وإذا كانت سلبية فهي تمثل مخاطر يجب تجنبها أو تحجيم أثرها على المنظمة.

ومن أمثلة الفرص والتهديدات (ثورة الحاسبات الآلية، والتكنولوجيا، التحولات السكانية، تغير القيم والاتجاهات، حدة المنافسة من المنظمات الخارجية...وغيرها)، ويهتم واضعوا الاستراتيجية بمحاولة الاستفادة من مزايا وإيجابيات البيئة الخارجية ومحاولة تخفيض تأثير التهديدات الخارجية أو تحجيمها.

الخطة الاستراتيجية: Strategic Plan

وتشمل كلاً من رسالة المنظمة وتوجهها المستقبلي على المدى الزمني القريب والبعيد صوب تحقيق الأهداف والأداء والاستراتيجية الموضوعة للأعمال[٢٢].

الخطة الاستراتيجية للسوق: Strategic Market Plan

وهي الخطوط العريضة للطرائق والموارد المطلوبة في تحقيق الأهداف التنظيمية ضمن سوق مستهدف ومحدد بحيث لا تأخذ بالحسبان النشاط التسويقي فقط، وإنما جميع المجالات الوظائفية الأخرى مثل الإنتاج وتكنولوجيا المعلومات، والإمداد والتمويل والأفراد، ومن الواجب أخذ المسائل البيئية بعين الاعتبار، وهنا يستخدم مفهوم وحدة العمل الاستراتيجية لتحديد المجال الواجب أخذه بعين الاعتبار ضمن الخطة الاستراتيجية للسوق.

وحدة العمل الاستراتيجية: Strategic Business Unit (SBU)

وهي قطاع أو خط سلعي أو مركز ربحي ضمن الشركة الأم Parent Company تبيع كل منها مجموعة مميزة من السلع إلى مجموعة مميزة من الزبائن والعملاء، وتنافس كل منها مجموعة محددة من المنافسين بشكل جيد، ويمكن أن تكون وحدة العمل الاستراتيجية فرعاً رئيسياً في المنظمة، أو مجموعة من المنتجات المترابطة، أو حتى منتجاً واحداً أو علامة تجارية واحدة، ولكي يتم تحديد الكيان على أنه وحدة عمل استراتيجية، يجب أن تتوافر فيه السمات التالية[٢٣]:

- أن تكون مؤسسة تجارية قابلة للتحديد بشكل مستقل عن غيره.
- أن يكون له مهمة مميزة ومحددة.
- أن يكون له منافسون معينون.
- أن يكون له مجموعة موظفين تنفيذيين يتولون مسؤولية تحقيق الأرباح له.

وتُفصل عوائد وتكاليف استثمارات الخطط الاستراتيجية لوحدة العمل الاستراتيجية عن تلك المرتبطة بالشركة الأم، إلى جانب تقويمها أيضاً، وتعمل وحدة العمل الاستراتيجية في أسواق متنوعة ذات فرص ومعدلات نمو مختلفة ودرجات مختلفة من المنافسة، وإمكانية مختلفة لتحقيق الربح، لذا فإن المخططون الاستراتيجيون يجب أن يدركوا القدرات المختلفة لأداء كل وحدة عمل استراتيجية، وتخصيص الموارد لها بفعالية، ويجب أيضاً ضمان التكامل بين وحدات العمل الاستراتيجية من أجل تنفيذ الأهداف الإجمالية للمنظمة.

وتتمثل النقطة الأساسية هنا في إعداد وحدات عمل استراتيجية في المنظمة من خلال تحديد العدد الأمثل لهذه الوحدات، حيث يمكن أن تعرقل كثرة عدد هذه الوحدات الإدارة وتغرقها في فيض من التفاصيل المرتبطة بالتخطيط والتشغيل وتقديم التقارير، كما أن القليل من هذه الوحدات يمكن أن ينتج عنه حجم أعمال يغطي نطاقاً واسعاً للتخطيط الإداري، وفيما يلي وحدات العمل الاستراتيجية الخاصة بشركتين عملاقتين[٢٤]:

- شركة بيبسي كولا .PepsiCo.Inc: تتضمن مشروبات شركة بيبسي كولا Pepsi-Cola Company وشركة وجبات سريعة: شركة فريتو لاي Frito- Lay Company وعصائر منتجات تروبيكانا Tropicana Products،Inc .

  فمنذ عدة سنوات، أنشأت بيبسي كولا وحدات العمل الاستراتيجية لمطاعمها التي تتكون من كنتاكي KFC وبيتزا هت Pizza Hut وتاكوبل Taco Bell بحيث تصبح مشروعاً مستقلاً في حد ذاته، وأطلقت عليها اسم شركة تريكون للمطاعم العالمية Tricon Global Restaurants .Inc.

- شركات ماكجرو هيل Mc Graw –Hill Company وهي وحدات نشر تعليمي ومهني وخدمات مالية وخدمات معلومات ووسائل إعلام.

خامساً: الفرق بين الاستراتيجية والخطة:

يمكننا تعريف وجهين للاستراتيجية [٢٥]:

الوجه الأول: ويسمى الموقف الاستراتيجي Strategic Position وهو يعبر عن العلاقات الفعلية بين المنظمة والبيئة.

الوجه الثاني: ويسمى الخطة الاستراتيجية Strategic Plan وهو يعبر عن العلاقات المستهدفة بين المنظمة والبيئة، فالخطة تشتمل على مجموعة أهداف المنظمة والخطوات والقرارات اللازمة للوصول إلى هذه الأهداف.

فالاستراتيجية إذاً هي أساس الخطة، بل أنها توأم الخطة الملازم لها، فإذا كان من الصعب تصور خطة لإحدى المنظمات من دون استراتيجية وأهداف تسعى إلى تحقيقها، فإنه من المستحيل أن يكون في المنظمة استراتيجية بدون خطة، فالخطة هي الترجمة العملية للاستراتيجية المرسومة، وهي تفصيل الخطوات الخاصة بتحقيق الأهداف المرجوة فالاستراتيجية تحدد أهداف الخطة الواجب العمل على تحقيقها، وتعطينا القيود حدود الالتزامات والارتباطات والقرارات، كما تعطينا مجالات العمل وأسس التركيز بالنسبة لوظائف التسويق أو الإنتاج أو الأفراد أو التنظيم أو غيرها من الوظائف والمجالات الإدارية، وبصفة عامة يمكن إيجاز مجالات الاختلاف بين الاستراتيجية والخطة في الجدول(١، ١).

مجالات الاختلاف	**الخطة**	**الاستراتيجية**
الطبيعة	تعتمد على الحقائق في شكل أرقام وبيانات محددة في زمن محدد	تعتمد على قيم لها جوانب فلسفية تعكس إيمان الإدارة بهدف أو أهداف وتضع جهودها وإمكانياتها للتمسك بها
الاتجاه	تنطوي على خطوات محددة لبلوغ هدف محدد معتمدة في ذلك على اختبارات موضوعية	تنطوي على نظام للقيم الإنسانية تظهر في عملية اختيار البديل الاستراتيجي
المستوى	يمكن أن تختص بمستويات وظيفية محددة أو مستويات تنظيمية معينة لها استقلاب ذاتي	تختص بالمستوى المسؤول عن نجاح أو فشل المنظمة ككل دون الالتزام بتخصيص معين
المرونة	لها إجراءات ملزمة غير مرنة لا يمكن تجاوزها	لها إجراءات مرنة يمكن تأجيلها أو الرجوع المؤقت فيها
المسؤولية	يتولاها أخصائيون في التخطيط	تتولاها الإدارة العليا
التركيز	التركيز على مرحلة الإعداد	التركيز على مرحلة التفكير والتكوين

	والتنفيذ	

الجدول (١، ١) مجالات الاختلاف بين الاستراتيجية والخطة

سادساً: المستويات المختلفة للاستراتيجية:

ثمة ثلاثة مستويات أساسية للاستراتيجية هي[٢٦]:

الاستراتيجية على مستوى المنظمة:

وهي إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة التي تميزها عن المنظمات الأخرى، والرسالة الأساسية لهذه المنظمة والمُنتج والسوق الذي سوف تتعامل معه وعملية تخصيص الموارد، وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تتبعه، والأهداف الخاصة بالإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة هي:

- تحديد الخصائص التي تميزها عن غيرها.
- تحديد الرسالة الأساسية للمنظمة في المجتمع.
- تحديد المُنتج والسوق.
- تخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة.
- خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية للمنظمة.

والاستراتيجية على مستوى المنظمة تحاول أن تجيب عن الأسئلة التالية:

- ما الغرض الأساس للمنظمة؟
- ما الصورة التي ترغب المنظمة تركها في أذهان أفراد المجتمع عنها؟
- ما الفلسفات والمثاليات التي ترغب المنظمة في أن يؤمن بها الأفراد الذين يعملون لديها؟
- ما ميدان العمل الذي تهتم به المنظمة؟
- كيف يمكن تخصيص الموارد المتاحة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أغراضها؟

الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية:

وهي إدارة أنشطة وحدات العمل الاستراتيجي حتى تتمكن من المنافسة بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال، وتشارك في أغراض المنظمة ككل، هذا المستوى من الإدارة يحاول أن يضع إجابات عن الأسئلة التالية:

- ما المُنتج أو الخدمة التي سوف تقوم الوحدة بتقديمها إلى الأسواق؟
- من المستهلكون المحتملون للوحدة؟
- كيف للوحدة أن تنافس منافسيها في ذات القطاع التسويقي؟
- كيف يمكن للوحدة أن تلتزم بفلسفة المنظمة ومثالياتها وتسهم في تحقيق أغراضها؟

وتقع مسؤولية الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال على عاتق النسق الثاني من رجال الإدارة في المنظمة والمتمثل في نائب رئيس المنظمة.

الاستراتيجية على المستوى الوظيفي:

تقسم عادة وحدة العمل الاستراتيجي إلى عدد من الأقسام الفرعية التي يمثل كل منها جانباً وظيفياً محدداً، ومعظم المنظمات تميل إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من (العمليات، التسويق، التمويل، الأفراد) وكل وحدة تنظيمية من هذه الوحدات تمثل أهمية بالغة سواء للوحدات أو للمنظمة ككل، وعلى مستوى هذه الوحدات الوظيفية تظهر الإدارة الاستراتيجية الوظيفية.

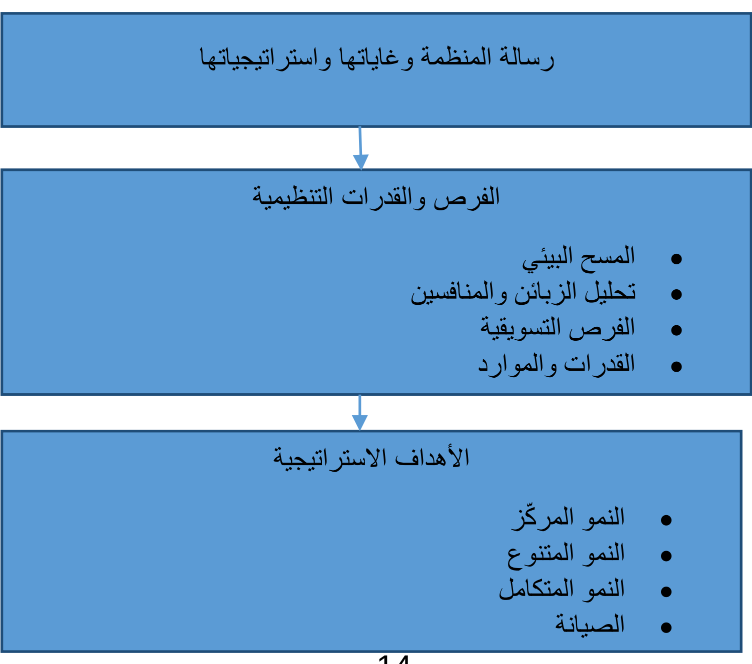
والمستوى الإداري يمثل عملية إدارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالمنظمة الذي يعد نشاطاً مهماً وحيوياً وضرورياً لاستمرار المنظمة، فعلى سبيل المثال تهتم الإدارة الاستراتيجية على مستوى وظيفة التمويل بعملية وضع الموازنات والنظام المحاسبي، وسياسات الاستثمار، وبعمليات تخصيص التدفقات النقدية.

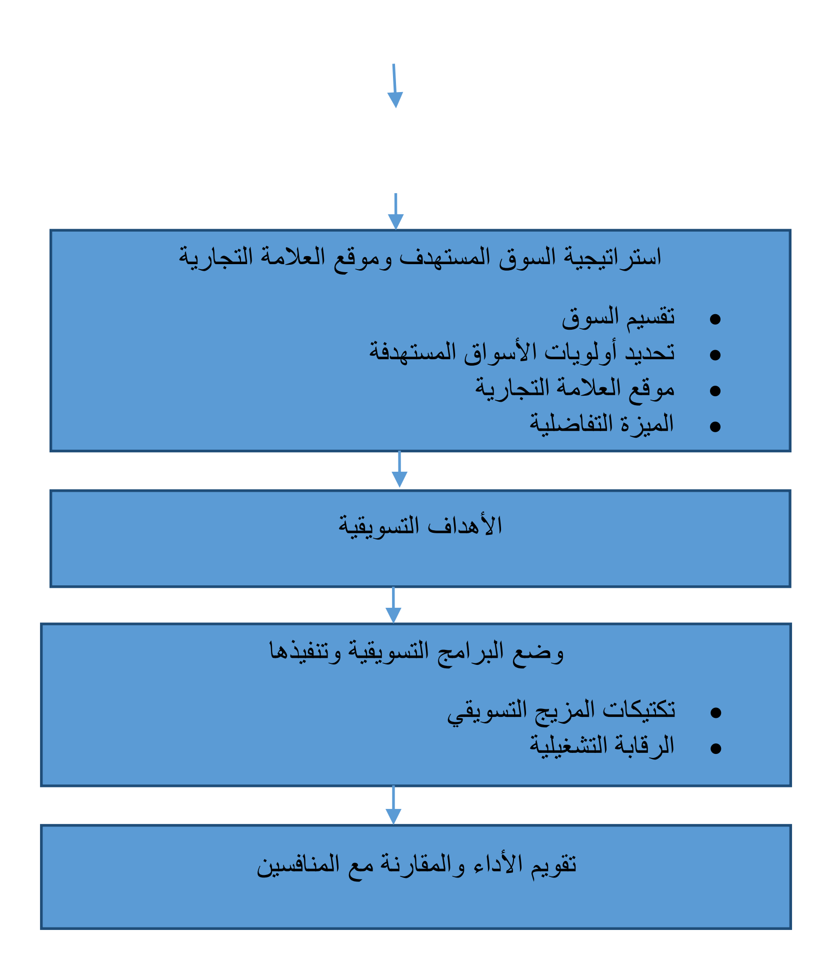
وفي مجال الإدارة الاستراتيجية المتعلقة بالأفراد نجد أن هذه الإدارة تهتم بسياسات الأجور والمكافآت وسياسات الاختيار، والتعيين والفصل، وإنهاء الخدمة والتدريب.

إن الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي لا تهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة، ولكنها تضع إطاراً عاماً لتوجيه هذه العمليات، كما تحدد أفكاراً أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العمليات وذلك من خلال وضع الإداري والتزامه بمجموعة من السياسات العامة.

سابعاً: استراتيجية التسويق وعلاقتها باستراتيجية المنظمة: Marketing Strategy

تُعرّف استراتيجية التسويق على أنها: " الاستخدام الأفضل لموارد وتكتيكات العمل من أجل تحقيق الأهداف التسويقية"[٢٧]، أي أنها تحدد الفرص التي يجب أن تسعى المنظمة لاقتناصها، كما أنها تدل على الأسواق المحددة وأنواع المزايا التنافسية الواجب تطويرها واستغلالها، ويوضح الشكل (١، ١) المكونات الرئيسية للاستراتيجية التسويقي





الشكل (١، ١) المكونات الرئيسية للاستراتيجية التسويقية

يتضح من الشكل السابق أن الاستراتيجية تتطلب أهدافاً واضحة تنسجم مع الأهداف التنظيمية بما يضمن الوصول إلى الزبائن والعملاء المستهدفين وتطوير المزيج التسويقي المترافق مع البرامج التسويقية من أجل تنفيذ الاستراتيجية التسويقية بنجاح.

ثامناً: خصائص استراتيجية التسويق:

تتصف استراتيجية التسويق بالخصائص التالية [٢٨]:

إشباع احتياجات الزبائن ورغباتهم:

تستند الاستراتيجية التسويقية على قاعدة أساسية وهامة هي إشباع احتياجات الزبائن ورغباتهم، وهذا يتطلب من مديري التسويق معرفة هذه الاحتياجات والرغبات وفهمها، ومن ثم ترجمتها في خطط تطوير المنتجات والمزيج التسويقي.

إن نجاح المنظمة في تطوير منتجاتها التي تلقى قبولاً من الزبائن يعتمد أساساً على إمكانية مديري التسويق في تحديد تفضيلات ورغبات الزبائن تجاه خصائص المنتج ونوعيته، ومادامت احتياجات ورغبات الزبائن تتطور وتتغير باستمرار، لذا فإن الاستراتيجية التسويقية تستند على فرضية أساسية مفادها أن المنتجات المطّورة أو الجديدة كلياً تشبع احتياجات الزبائن ورغباتهم المتغيرة[٢٩].

ووفقاً لذلك، يعتمد مديرو التسويق كأساس لوضع وتطوير الاستراتيجية التسويقية على مفهوم دورة حياة المنتج Product Life Cycle حيث تتطلب كل مرحلة من مراحل دورة حياة السلعة استراتيجية تسويقية متميزة.

التوجه نحو السوق:

إن تحقيق الموقع التنافسي المتميز للمنظمة في السوق يتطلب تضافر وتفاعل جهود كافة الوحدات الإدارية التي تتألف منها المنظمة كالعمليات والجودة والمالية والأفراد...الخ بدلاً من اقتصارها على قسم التسويق فقط، وطبقاً لذلك أصبحت الاستراتيجية التسويقية وما تهدف إليه من تحقيق الموقع التنافسي المتميز في السوق أداة موجهة لأنشطة كافة الوحدات الإدارية في المنظمة.

أي أن الاستراتيجية التسويقية أصبحت تمثل التزام المنظمة بكاملها وليس التزام وحدة إدارية واحدة فقط (التسويق)، ولتحقيق هذه الغاية أصبح تطوير الاستراتيجية التسويقية يتضمن سلسلة من الإجراءات التي تبدأ بالتعريف الواسع لعمل المنظمة، ومن ثم تحديد الأجزاء السوقية والمنتجات التي تكون فيها هذه المنظمة على اتصال مباشر مع المنظمات الأخرى، والتي تنتهي بتنسيق وتوحيد جهود كافة الوحدات الإدارية للمنظمة المعنية بالشكل الذي يحقق زيادة فاعليتها وكفاءتها في السوق.

البيئة المعقدة والمتغيرة:

تعمل منظمات الأعمال المعاصرة وسط بيئة تتسم بتعقدها وتغيرها السريع، ولما كان التسويق يمثل حلقة الوصل ما بين المنظمة وبيئتها الخارجية، بما فيها من زبائن مستهدفين ووسطاء توزيع ومنافسين، لذا أصبحت دراسة الظروف البيئية وتوقع تغييرها تمثل الوظيفة الجوهرية لإدارة التسويق، وصولاً إلى تطوير الاستراتيجية التسويقية.

وبناءً عليه، إن التغييرات في البيئة الخارجية تكون أكثر احتمالاً للحدوث في المدى البعيد مقارنة بالمدى القصير، إذ يتمكن مديرو التسويق من افتراض ثبات الظروف البيئية واستقرارها كحركية الأسواق وهيكلية المنافسة فيها في المدى القصير، إلا أنهم لا يستطيعون افتراض ذلك في المدى البعيد.

ويتطلب مراقبة التغييرات البيئية في المدى البعيد نظام معلومات تسويقي Marketing Information Systems ذي توجه استراتيجي، والذي يختلف في طبيعته عن المفهوم التقليدي لبحوث التسويق، إذ أن نظام المعلومات الاستراتيجي ينبغي أن يكون أكثر قابلية للكشف عن التغيرات الطارئة في البيئة الخارجية مقارنة ببحوث التسويق، فعلى سبيل المثال، إن معرفة تمتع أحد المنظمات المنافسة بمزايا انخفاض تكاليف إنتاج وتسويق السلع لا يكون كافياً من الناحية الاستراتيجية، بل يجب البحث عن مدى المرونة التي تتمتع بها هذه المنظمة في تخفيض أسعار بيع منتجاتها بنسبة أعلى من بقية المنظمات المنافسة.

مما سبق، يقع على عاتق مديري التسويق مهمة مراقبة الأسواق والكشف عن ما يستجد فيها من تغييرات بيئية في المدى البعيد، وذلك لما لهم من إمكانية وخبرة عالية في هذا المجال.

الأداء المالي:

إن العلاقة الدقيقة بين القرارات التسويقية والمالية في المنظمة ليست حديثة العهد، إذ أن الإدارة التسويقية ومنذ ظهور مفهوم التسويق البسيط هدفت إلى زيادة المبيعات والأرباح في المدى القصير، إلا أنه في الآونة الأخيرة، ونتيجة لتبني مفهوم التسويق الاستراتيجي Strategic Marketing حدث تحول مثير في الأهداف التسويقية، إذ أصبح هدف العائد على رأس المال المستثمر الركيزة الأساسية للقرارات التسويقية بدلاً من المبيعات والأرباح اللذين هما هدفين قصيري الأمد.

وعلى هذا الأساس، اتجه مديرو التسويق إلى استخدام المحفظة الاستراتيجية التي تحدد البدائل الاستراتيجية (الأسواق/ المنتجات) المتاحة للمنظمة وفقاً لمعياري معدل الحصة السوقية للمنتج ومعدل نمو المبيعات في السوق، ومن خلال هذه المحفظة يتمكن مديرو التسويق من معرفة المنتجات التي تدر عملية تسويقها موارد مالية للمنظمة وتميّزها عن المنتجات التي يستنفذ تسويقها الموارد المالية وصولاً إلى الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة المالية وزيادة العائد على رأسمالها المستثمر، وبذلك أصبحت وظيفة التسويق أكثر ارتباطاً بالوظيفة المالية في المنظمة من ذي قبل.

نستنتج مما سبق، إن نجاح استراتيجية التسويق يتوقف بالدرجة الأساسية على مدى قوة علاقتها باستراتيجية المنظمة، وعلى مدى فهم وإدراك القائمين على العمل في المنظمة للمفاهيم الاستراتيجية الأساسية، وتعزيز هذه المفاهيم في المستويات الإدارية كافة.

التمارين:

١. تحدث عن مفهوم الاستراتيجية وعرفها؟
٢. تحدث عن مراحل تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية؟
٣. ما المقصود بالمفاهيم الاستراتيجية التالية: الإدارة الاستراتيجية، التفكير الاستراتيجي، القيادة الاستراتيجية، القرار الاستراتيجي، الرؤية والرسالة، والغايات والأهداف، ونقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات، الخطة الاستراتيجية للسوق، وحدة العمل الاستراتيجية؟
٤. ما الفرق بين الاستراتيجية والخطة؟
٥. تحدث عن المستويات المختلفة للاستراتيجية؟
٦. ما المقصود باستراتيجية التسويق، وما علاقتها باستراتيجية المنظمة؟
٧. اشرح الخصائص الأساسية لاستراتيجية التسويق؟

المراجع:

١. الدوري، زكريا (٢٠٠٥): **الإدارة الاستراتيجية: : مفاهيم وعمليات وحالات دراسية**، دار اليازوري، عمان، ط١، ص ٢٥.

٢. بتس، روبرت.أ.، ديفيد. لي (٢٠٠٨): **الإدارة الاستراتيجية: بناء الميزة التنافسية**، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، دار الفجر، القاهرة، ٢٩.

3.Porter, Michael E. (1985): **Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance**, The Free Press, New York, p. 12

4.David, Fred R. (2005): **Strategic Management: concepts and cases**, (10th ed.), Pearson education, Inc., p. 34

5.Thompson, Arthur A., Jr. & et.al (2010): **Crafting and Executing Strategy: the Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases**, (17th ed.), Mc Graw – Hill Companies, Inc., New York.

6.Mintzberg, H. (1987): The Strategy Concept I: : Five Ps for Strategy, **California Management Review**, Fall,PP.11-24

٧. هاينز، ستيفن (٢٠٠١): **التخطيط الاستراتيجي الناجح**، دار الفاروق، القاهرة، ط١، ص ٢٤.

8. Bracker, Jeffrey (1980): The Historical Development of the Strategic Management Concept, **Academy of Management Review**,Vol.5,No.2,PP.219-224

٩. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (١٩٩٩): **الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ص ٣٤.

10. Goold، Michael & Andrew Campbell (1987): **Strategies and Styles: the role of the Centre in managing diversified corporation**، Basil Blackwell، p. 56

١١. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (١٩٩٩): **الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين**، مرجع سبق ذكره، ص ٣٦.

12.Hill, Charles W.L. & Gareth R. Jones (1992): **Strategic management theory: an integrated approach**, Houghton Mifflin co., Boston, p. 78

١٣.هانجر، جيه دافيد، توماس إل. وهيلين (٢٠١٤): **ركائز الإدارة الاستراتيجية**، مكتبة لبنان – ناشرون، بيروت، ط١، ص ١٩.

١٤.المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (٢٠٠٦): **الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن**، المكتبة العصرية، المنصورة، ص ٤٨.

١٥. المعاضيدي، معن، أيمن جاسم محمد (٢٠١١): **إسهامات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال: دراسة لآراء عينة من القيادات الاستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى**، تنمية الرافدين، المجلد ٣٣، العدد ١٠٥، ص ص ١١١ – ١٤٠

16.Thompson, Arthur A. JR. & A. J. Strickland III (2003): **Strategic management; concepts and cases**, Mc Graw – Hill Companies, Inc., Singapore,P.441

١٧. أيوب، ناديا (٢٠٠١): نظرة أفراد الإدارة العليا لخصائص عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنشآت السعودية الكبرى، **مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية**، السنة ٢٧، العدد ١٠٣، ص ص ١٥ – ٨٦.

١٨.إدريس، ثابت عبد الرحمن، جمال الدين محمد المرسي (2007): **الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص ٩٣.

١٩. إدريس، ثابت عبد الرحمن، جمال الدين محمد المرسي (2007): **الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية**، مرجع سبق ذكره، ص ٩٢.

٢٠. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (٢٠٠٦): **الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن**، المكتبة العصرية، المنصورة، ص ٢٣

21. Pearce II, John A. & Richard B. Robinson,Jr. (2009): **Formulation, Implementation, & Control of Competitive Strategy**, (11th ed.), Mc Graw – Hill Companies, Inc., New York, p.160

٢٢.تومسون، أرثر أيه.، أيه. جي. ستريكلاند (٢٠٠٦): **الإدارة الاستراتيجية: : المفاهيم والحالات العملية، الجزء الأول**، مكتبة لبنان – ناشرون، بيروت، ص ١٩.

23.Etzel, Michael J. & et.al (2007): **Marketing**, (14th ed.), McGraw- Hill, Inc., New York, p. 569

٢٤. إيتزل، مايكل وآخرون (٢٠٠٦): **التسويق**، مكتبة لبنان، بيروت، ٥٧٧

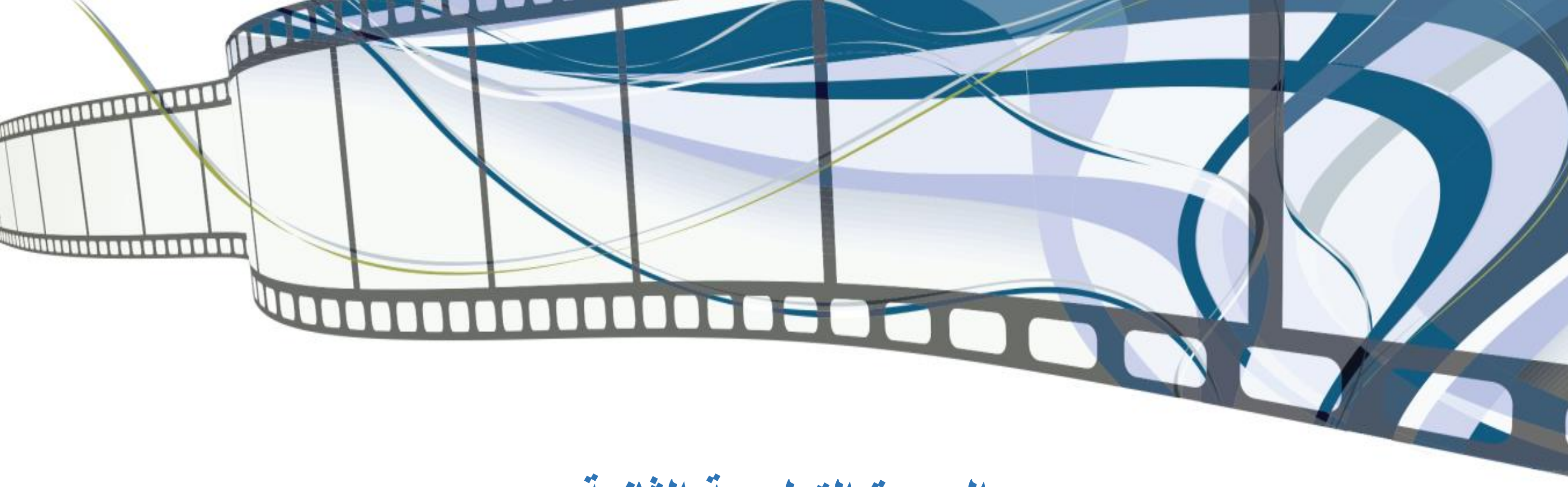
٢٥. الصيرفي، محمد (٢٠١٠): **الإدارة الاستراتيجية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص ٤٨.

٢٦. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (٢٠٠٤): **الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية**، البنك الإسلامي للتنمية، بحث رقم (٦٦)، جدة، ص ٢٢٠.

27. Dibb, Sally & et.al (2006): **Marketing: Concepts and Strategies**, fifth European edition, Houghton Mifflin, Boston, p.37

٢٨. رامز، واثق شاكر (١٩٩٧): **التسويق الاستراتيجي**، جامعة قطر، الدوحة، ط١، ص ٢٤

[29]. Cravens, David W. & Nigel F. Piercy (2009): **Strategic Marketing**, (9th ed.), McGraw – Hill Companies, Inc., New York, p.52



الوحدة التعليمية الثانية

التخطيط الاستراتيجي للتسويق

الأهداف التعليمية:

في نهاية هذه الوحدة سيكون الطالب قادراً على أن:

١. يشرح عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق.

٢. يعرّف الخطة التسويقية ويشرح عناصرها وبنيتها.

٣. يفسر مفهوم التخطيط الاستراتيجي للسوق ومكوناته.

٤. يحدد العلاقة بين الخطة الاستراتيجية للتسويق والمزيج التسويقي.

عناصر الوحدة التعليمية:

الفصل الثاني : التخطيط الاستراتيجي للتسويق
١. عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق
٢. الخطة التسويقية
٣. التخطيط الاستراتيجي للسوق
٤. الخطة الاستراتيجية للتسويق والمزيج التسويقي
أسئلة للمناقشة

الكلمات المفتاحية: Key Words

التخطيط الاستراتيجي للتسويق، الخطة التسويقية، التخطيط الاستراتيجي للسوق، المزيج التسويقي.

Strategic Marketing Planning، Marketing Plan، Strategic Market Planning، Marketing Mix

أولاً: مقدمة حول التخطيط الاستراتيجي للتسويق

قد تكون عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق معقدة أو بسيطة، وعلى الرغم من اختلاف القطاعات وأنواع المنظمات وأنشطتها، إلا أن عملية التخطيط هي ذاتها في الكثير من أساليبها وطرائقها، كما أن الغايات والأهداف قد تكون متماثلة سواء في المنظمات الكبيرة أو الصغيرة، حيث يعمل المسوقون لتلبية احتياجات الزبائن بغية تلبية أهداف أعمالهم الخاصة وأهدافهم التسويقية.

وبما أن القرارات المهمة للمنظمة تصاغ في قمة الهرم التنظيمي، أي تلك القرارات المرتبطة بالرؤية والرسالة والغايات وتخصيص الموارد بين وحدات الأعمال، فإن التخطيط في هذا المستوى يتضمن القرارات المتعلقة بشراء وبيع وحدات العمل نفسها، على سبيل المثال قيام شركة Procter & Gamble بالاستحواذ على شركة Gillette أو الاندماج مع شركة Delta مما يدل على التعقيد في عملية اتخاذ القرار التي تتعلق غالباً بالقرارات الجوهرية على مستوى المنظمة.

وبما أن هذه القرارات تنتقل من القمة إلى القاعدة على مستوى وحدات الأعمال، فإن التخطيط يركز على تلبية الغايات والأهداف ضمن أسواق سلعية محددة ومعرّفة بشكل جيد، ويجب أن يأخذ التخطيط في هذا المستوى بالحسبان مدى انسجام القرارات على مستوى المنظمة بالكامل، ففي المنظمات التي لديها وحدة عمل واحدة تكون الاستراتيجية على مستوى المنظمة وعلى مستوى وحدة العمل هي ذاتها، وفي هذا المستوى فإن

المنظمات تتخذ وتطبق قرارات تكتيكية ترتبط بالاستراتيجية التسويقية فيما يخص الأسواق المستهدفة والمزيج التسويقي، بالإضافة إلى الخطط التسويقية الموضوعة.

ثانياً: عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق

تبدأ عملية التخطيط الاستراتيجي سواء على مستوى المنظمة، أو على مستوى وحدات الأعمال، أو على مستوى الوظائف بتحليل معمق لبيئات المنظمة الداخلية والخارجية التي يُشار إليها بتحليل الموقف Situation Analysis حيث يركز هذا التحليل على موارد البيئة والزبائن والمنافسين[١].

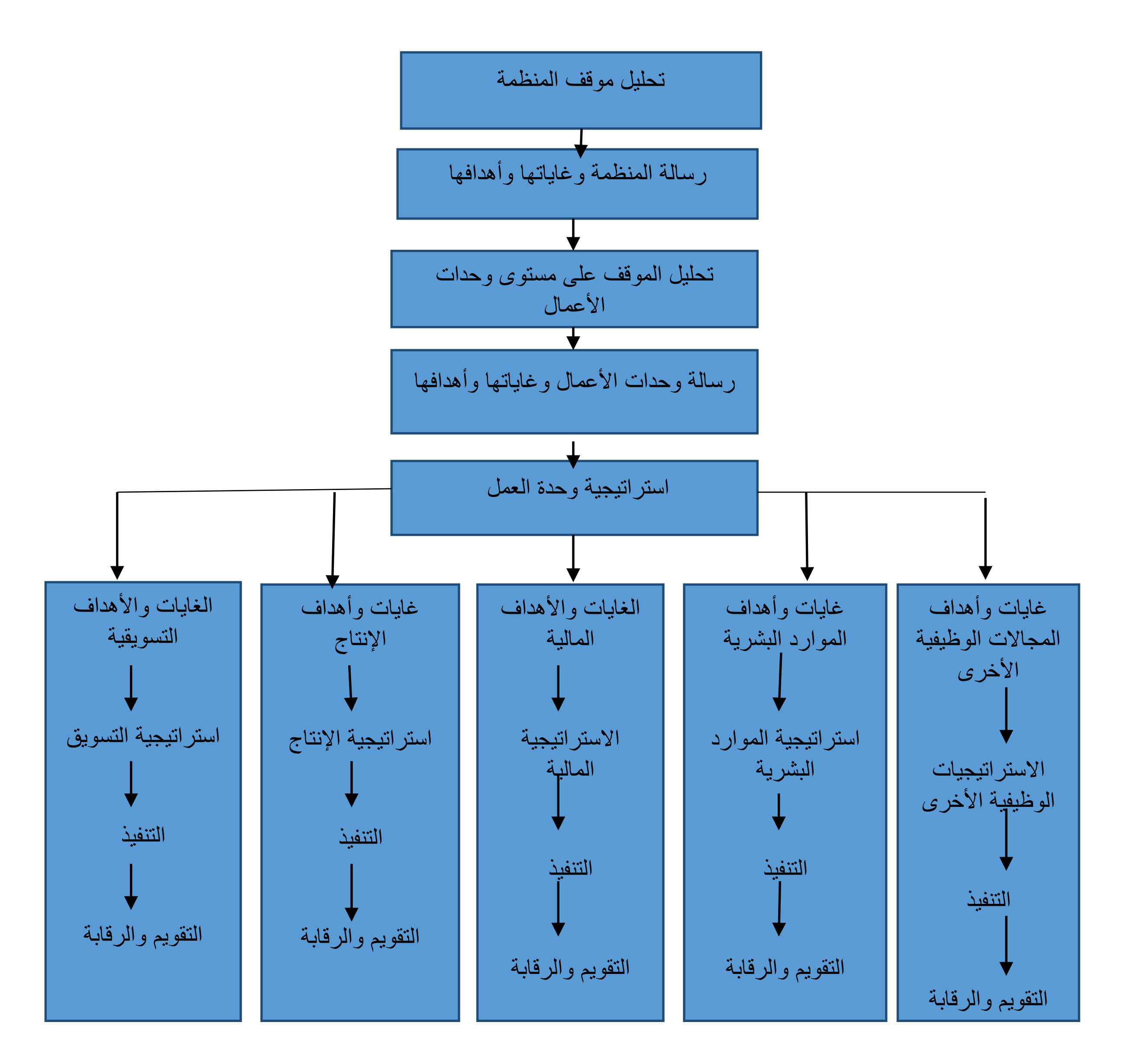
وبالاستناد على المراجعة الشاملة للمسائل البيئية، تؤسس المنظمة رسالتها وغاياتها وأهدافها واستراتيجيتها والخطط الوظيفية المتعددة كما يتضح من الشكل (٢، ١) حيث تؤدي الجهود التخطيطية ضمن عمل مجال وظيفي إلى خلق خطة استراتيجية لهذا المجال الوظيفي.

وبالرغم من التأكيد على جميع القضايا السابقة، إلا أن المنظمات يجب أن تهتم بتطوير استراتيجية التسويق الموجهة بالزبون Customer- Oriented Marketing Strategy والخطة التسويقية أيضاً Marketing Plan، أي يجب أن تؤكد المنظمات على تطوير استراتيجيات وخطط تسويقية فعّالة بما يتلاءم مع رسالة المنظمة وغاياتها، بالإضافة إلى خطط المجالات الوظيفية الأخرى، ويجب أن تنسق الإدارة العليا هذه الخطط الوظيفية بأسلوب يساعدها في تحديد رسالتها وغاياتها وأهدافها[٢].

وبما أن التخطيط التسويقي Marketing Planning هو تنفيذ الأنشطة التخطيطية المخصصة لتحقيق الأهداف التسويقية[٣]، لذا فإننا نؤكد في هذه الفقرة على دراسة إحدى الخطط الوظيفية، وهي الخطة التسويقية التي يعبر عنها على أنها:" وثيقة مكتوبة تزود المنظمة بمخطط أو خلاصة للأنشطة التسويقية في المنظمة متضمنة التنفيذ والتقويم والرقابة لهذه الأنشطة، حيث تفيد في شرح كيفية تحقيق الخطة التسويقية للمنظمة وغاياتها وأهدافها بشكل واضح".

إن هذه السمة للتخطيط التسويقي حيوية، ولكنها لا تأخذ بعين الاعتبار الغايات والأهداف فقط، تماماً كما هو الحال في قيادة السيارة فلا يمكن أن تتم بدون معرفة المقصد Destination، وبهذا المعنى فإن الخطة التسويقية تفيدنا كخارطة طريق Road Map لتنفيذ استراتيجية التسويق، كما أنها توضح للعاملين ما هي أدوارهم ووظائفهم فيها، وتزودنا أيضاً بالتفصيلات المرتبطة بتخصيص الموارد، وتتضمن المهام التسويقية المحددة ومسؤوليات الأفراد وتوقيت الأنشطة التسويقية جميعها[٤].

وبالرغم من أن تركيزنا هو على استراتيجية وتخطيط التسويق، إلا إننا لا نستطيع أن نؤكد على القرارات التسويقية التي يمكن أن تتخذ بشكل كافٍ ضمن حدود رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها التي تطوّر وتنفذ من خلالها استراتيجية التسويق وغاياتها وأهدافها.



الشكل (٢، ١) عملية التخطيط الاستراتيجي وعلاقته باستراتيجية التسويق

وتبدأ عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق بتحديد التالي:

- رؤية المنظمة ورسالتها.

- الاستراتيجية على مستوى المنظمة ووحدات الأعمال.
- الغايات والأهداف الوظيفية.
- الاستراتيجية الوظيفية.
- التنفيذ.
- التقويم والرقابة.

أهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق:

وتظهر أهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق في أن المنظمات أصبحت تواجه بيئة اقتصادية مضطربة، إضافة إلى التطورات التقانية التي نتج عنها تقصير دورة حياة المنتجات، لذا فإن تكاليفها أصبحت تغطي فترات زمنية قصيرة، هذا إلى جانب التطورات التي لحقت بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات منذ عقد التسعينيات والتي كان من أهم نتائجها نمو الاقتصاد الشبكي العالمي Global Network Economy[٥].

ومن ناحية أخرى، سعت الكثير من الحكومات لمواجهة القوى السوقية المتعددة، حتى أن أغلب المنظمات الحكومية غير التجارية والتقليدية بطبيعتها مثل الخدمات البريدية والطاقة، ومنظمات الرعاية الصحية أصبحت أكثر تأكيداً وإصغاءً للزبائن، وأخيراً أصبح الزبائن مستقلين وأكثر تعلماً، باعتبارهم ذوي قيمة كبيرة تحمل الكثير من البساطة والشفافية، ولقد خلقت التغيرات السابقة فرصاً مهمة في الأسواق، ومن ناحية أخرى أصبحت المنظمات تواجه منافسة متزايدة، وبذلك تزايدت أهمية تطوير خطط استراتيجية للأسواق.

ثالثاً: الخطة التسويقية The Marketing Plan

تعريف الخطة التسويقية:

تعرّف الخطة التسويقية على أنها: " بيان تفصيلي مكتوب يوضح الأسواق المستهدفة والبرامج التسويقية ومسؤوليات الأفراد، والمقاييس الزمنية والموارد المستخدمة وبموازنات تقديرية محددة أيضاً"[٦].

أي أن الخطة التسويقية هي صياغة تفصيلية للأعمال الضرورية الواجب تنفيذها في البرنامج التسويقي، بمعنى أنها وثيقة عمل، وهي بمثابة دليل لتنفيذ وظيفة التسويق وتقويمها ورقابتها، ومن الواجب الاعتراف بأن الخطة التسويقية ليست خطة العمل ذاتها، فخطط الأعمال- بالرغم من أنها تحتوي الخطة التسويقية- إلا أنها تحتوي على خطط أخرى مثل استراتيجية الإنتاج (العمليات) والموارد البشرية والمالية وإدارة المخاطر أيضاً.

وبالرغم من أن خطط الأعمال والخطط التسويقية ليست مترادفة، إلا أن العديد من الأعمال الصغيرة يتم دمجها ضمن شركاتها ووحدات أعمالها، وإن خطط التسويق ليست وثيقة وحيدة، فخطة التسويق الجيدة تتطلب الكثير من المعلومات من مصادر مختلفة ومتعددة، وهذا يتطلب النظر إلى الخطة التسويقية بشكل شمولي بدلاً من جمع العناصر المرتبطة بها[٧].

ولسوء الحظ، فإن تبني مدخلاً شمولياً هو صعبٌ جداً في الواقع العملي، ومن السهولة بمكان المشاركة في تطوير استراتيجية التسويق بحيث يتم فيما بعد اكتشاف فيما إذا كانت الاستراتيجية مناسبة لموارد المنظمة أو للبيئة التسويقية، ومن الدلائل على خطة التسويق المطوّرة جيداً هو قدرتها على تحقيق غاياتها وأهدافها الموضوعة.

وتعد الخطة التسويقية أداة رئيسية لتوجيه وتنسيق الجهود التسويقية، حيث تعمل على مستويين هما:

- المستوى الاستراتيجي Strategic: فالخطة الاستراتيجية للتسويق تعرض الأسواق المستهدفة وتبنى على تحليل أفضل الفرص التسويقية.
- المستوى التكتيكي Tactical: تحدد الخطة التكتيكية التكتيكات التسويقية بما فيها خصائص المنتج والترويج والمتاجرة والتسعير وقنوات البيع والخدمة[٨].

ويمكن أن تكتب الخطة التسويقية بأساليب متعددة ومختلفة، ويمكن تطويرها لسلع أو علامات محددة أو أسواق مستهدفة أو صناعات متنوعة، ويمكن أن تركز الخطة التسويقية على عنصر محدد من البرنامج التسويقي مثل خطة تطوير المنتج (السلعة) Product Development Plan أو الخطة الترويجية Promotional Plan أو خطة التوزيع Distribution Plan أو خطة التسعير Pricing Plan [٩].

عناصر الخطة التسويقية:

إن معظم الخطط التسويقية تشترك بعناصر عامة أهمها:

١. **الشمول:** Comprehension

يجب أن تكون الخطة التسويقية شاملة لضمان عدم وجود أخطاء في المعلومات المهمة، فكل عنصر في خلاصة الخطة التسويقية قد لا يكون وثيق الصلة بالموقف، ولكن على الأقل يمكن أخذه بالحسبان.

٢. **المرونة:** Flexibility

يجب أن تكون الخطة التسويقية مرنة من أجل تعديلها بما يتناسب مع احتياجات الموقف، ولأن جميع المواقف في المنظمات مختلفة، لا بد من وضع مخطط دقيق للخطة التسويقية بحيث لا يضر بعملية التخطيط.

٣. **الثبات:** Consistency

أي الثبات والاتساق بين مخطط الخطة التسويقية ومخططات خطط المجالات الوظيفية الأخرى، وقد يتضمن الاتساق ربط الخطة التسويقية بعملية التخطيط المستخدمة على مستوى المنظمة، أو على مستوى وحدات الأعمال، وإن المحافظة على الاتساق يضمن فهم المديرين والعمال المتواجدين خارج نطاق عمل التسويق للخطة التسويقية وعملية التخطيط أيضاً.

٤. **المنطق** Logic

من الواجب أن تبيع الخطة التسويقية نفسها لمديري الإدارة العليا، ويجب أن يتدفق مخطط الخطة التسويقية بأسلوب منطقي، فالمخطط غير المنطقي للخطة التسويقية يجبر مديري الإدارة العليا على رفض الخطة التسويقية.

هيكل الخطة التسويقية:وتنظم الخطة التسويقية ضمن هيكل (بنية) Structure محددة، ومن الواجب تنظيم جميع الخطط التسويقية لضمان الوصول إلى جميع المعلومات الواجب أخذها بعين الاعتبار، أو التي يجب أن تتضمنها الخطة، ويوضح الشكل (٢، ٢) هيكل (بنية) الخطة التسويقية.

هيكل (بنية) الخطة التسويقية

١. ملخص تنفيذي Executive Summary
   أ. خلاصة
   ب. الجوانب الرئيسية للخطة التسويقية
٢. تحليل الموقف Situation Analysis
   أ. تحليل البيئة الداخلية
   ب. تحليل بيئة الزبائن
   ج. تحليل البيئة الخارجية
٣. تحليل SWOT (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات)
   أ. نقاط القوة
   ب. نقاط الضعف
   ج. الفرص
   د. التهديدات
   ه. تحليل مصفوفة SWOT
   و. تطوير المزايا التنافسية
   ز. تطوير التركيز الاستراتيجي
٤. الغايات والأهداف التسويقية Marketing Goals & Objectives
   أ. الغايات التسويقية
   ب. الأهداف التسويقية
٥. استراتيجية التسويق Marketing Strategy
   أ. السوق المستهدف الأساسي والثانوي
   ب. استراتيجية السلعة
   ج. استراتيجية التسعير
   د. استراتيجية التوزيع وسلسلة التوريد
   ه. استراتيجية الترويج والاتصال التسويقي المتكامل
٦. تنفيذ استراتيجية التسويق Marketing Strategy Implementation
   أ. المسائل الهيكلية
   ب. الأنشطة التكتيكية للتسويق
٧. التقويم والرقابة Evaluation & Control
   أ. الرقابة الرسمية
   ب. الرقابة غير الرسمية
   ج. الأطر الزمنية وجدول التنفيذ
   د. المراجعة التسويقية

الشكل (٢، ٢) هيكل (بنية) الخطة التسويقية

ولا بد من الإشارة إلى أن هيكل الخطة التسويقية يجب أن يلبي النقاط الأربعة السابقة، وعلى الرغم من شمولية هيكل الخطة التسويقية، إلا أنه من الواجب تكييف المخطط بحيث يتم مجاراة المتطلبات الفريدة للموقف الذي تتعرض له المنظمة.

إن خطط التسويق الواضحة جداً يمكن أن يثبت أنها فاشلة إذا نفذت بتمويل غير كافٍ، ومن المهم جداً التذكر أن التسويق ليس وظيفة العمل الوحيدة التي تنافس على الموارد النادرة، وإنما هناك وظائف أخرى مثل التمويل والبحوث والتطوير والموارد البشرية والتي لها خططها الاستراتيجية، ومن هنا يمكن القول بأن الخطة التسويقية يجب أن تبيع نفسها للإدارة العليا Top Management.

الأغراض الأساسية للخطة التسويقية:

من أجل تقدير أهمية الخطة التسويقية يجب فهم أغراضها الأساسية، ويجب أن تحقق خطة التسويق الجيدة الأغراض الخمسة التالية:

١. أن تفسّر الأوضاع والمواقف الحالية والمستقبلية للمنظمة، وهذا يتضمن الموقف وتحليل SWOT والأداء الماضي للمنظمة.
٢. أن تحدد النتائج المتوقعة (الغايات والأهداف) بحيث تستطيع المنظمة أن تقدر موقفها في نهاية الفترة التخطيطية.
٣. أن تصف التصرفات المحددة الواجب القيام بها، وتحديد المسؤولية عن كل تصرف.
٤. أن تحدد الموارد المطلوبة لتنفيذ الأعمال المخطط لها.
٥. أن تسمح بمتابعة كل تصرف ومعرفة نتائجه والاستفادة من معلومات التغذية العكسية للبدء بالدورة التخطيطية من جديد في المرحلة الزمنية المقبلة.

وتعد الأغراض الخمسة السابقة مهمة جداً للأفراد المختلفين في المنظمة، فالمديرون المباشرون لديهم اهتمامات خاصة بالغرض الثالث(وصف الأعمال المحددة) لأنهم مسؤولون عن ضمان تنفيذ الأعمال التسويقية، أما المديرون في مستوى الإدارة الوسطى فلديهم اهتمامات خاصة بالغرض الخامس(المتابعة والرقابة) ويرغبون بضمان التغييرات التكتيكية التي يمكن تنفيذها، هؤلاء المديرون يجب أن يكونوا قادرين على تقويم أسباب نجاح استراتيجية التسويق أو فشلها.

ويعد الاهتمام بالغرض الرابع(تحديد الموارد المطلوبة) الأكثر إلحاحاً لتحقيق النجاح، فالخطة التسويقية هي وسائل إيصال الاستراتيجية لكبار المديرين التنفيذيين الذين يتخذون القرارات المهمة المتعلقة بتخصيص الموارد المنتجة والكفوءة.

رابعاً: التخطيط الاستراتيجي للسوق Strategic Market Planning

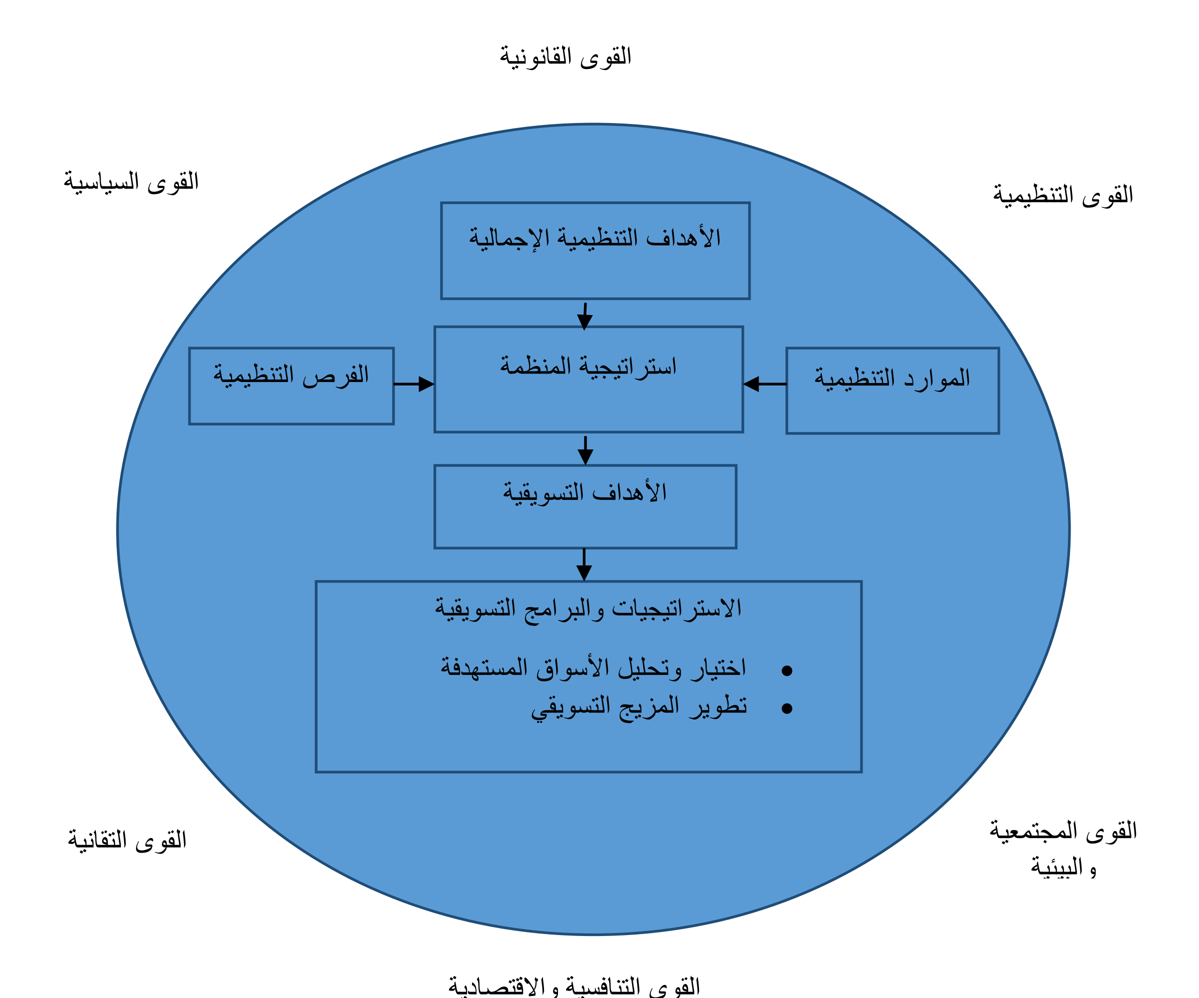
مفهوم التخطيط الاستراتيجي للسوق:

وهو بمثابة العائد للاستراتيجية التسويقية، كما أنه يشكل الإطار الأساسي للخطة التسويقية، حيث يجب أن توجه العملية التخطيطية بالتقانة التسويقية وعمليات المنظمة، وتتضمن الخطة التسويقية الإطار والمجموعة الكاملة للأنشطة التسويقية الواجب إنجازها، وهي بمثابة وثيقة مكتوبة من أجل تحديد المزيج التسويقي والنشاط التسويقي وتنفيذهما والرقابة عليهما على مستوى المنظمة بالكامل[١٠].

إن الخطة الاستراتيجية للسوق تختلف عن الخطة التسويقية، لأنها خطة تشمل جميع جوانب استراتيجية المنظمة في السوق، وبالمقارنة فإن الخطة التسويقية تتعامل بشكل أساسي مع تنفيذ الاستراتيجية التسويقية، وتتعلق بالأسواق المستهدفة والبرامج التسويقية، كما أنها تحدد الأسواق المستهدفة ذات الأولوية الأولى، حيث تفصل البرامج التسويقية، وتحدد الأطر الزمنية والموازنات والمسؤوليات أيضاً.

مكونات التخطيط الاستراتيجي:

يوضح الشكل (٢، ٣) مكونات التخطيط الاستراتيجي للسوق.



الشكل (٢، ٣) مكونات التخطيط الاستراتيجي للسوق

يتضح من الشكل السابق، أن العملية تبدأ بتأسيس الأهداف التنظيمية الإجمالية التي يجب أن تبنى ضمن حدود الفرص والموارد التنظيمية، فعندما تحدد المنظمة أهدافها الإجمالية ومواردها تقيم فرصها وتطوّر استراتيجيتها، ومن ثم تصمم الأهداف التسويقية للمساهمة في إنجاز الاستراتيجية الشاملة للمنظمة التي يمكن تحقيقها عن طريق الاستخدام الكفوء لمواردها.

فعلى سبيل المثال، ترغب شركة Fujitsu لخدمات تكنولوجيا المعلومات بأن تكون المزود المسيطر لحلول تكنولوجيا المعلومات والتوريد الخارجي للحكومة والقطاع العام ومع القطاعات التجارية مثل الخدمات المالية، لذا فإن وظيفة التسويق في شركة Fujitsu يجب أن تحدد الفرص الممكنة في هذه القطاعات، وتحديد

المشاهد التسويقية المستهدفة وتطوير الخدمات المناسبة والرسائل التسويقية وتحديد علاقات الارتباط مع الزبائن المحتملين والمساعدة في اقتناص الفرص ضمن القطاعات ذات الأولوية للمنظمة.

ففي بعض المنظمات يؤكد المسوقون على تطوير الخطة الاستراتيجية التسويقية كونهم يملكون المعرفة السوقية، وفي منظمات أخرى يطوّر مجلس الإدارة الخطة الاستراتيجية التسويقية، ويركز المسوقون على تقسيم الاستراتيجيات التسويقية القادرة على تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية للسوق في المستوى الأعلى.

ولتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية للسوق يجب أن تطوّر المنظمة مجموعة من الاستراتيجيات التسويقية كما يظهر في الشكل السابق، ولتنفيذ هذه الاستراتيجية التسويقية يجب على المنظمة القيام بتطوير المزيج التسويقي، ويشير معظم المسوقين إلى الاستراتيجية التسويقية وأنشطة المزيج التسويقي المترافقة معها بما يُعرف باسم البرنامج التسويقي Marketing Programme.

تركز البرامج التسويقية على التوصيف التفصيلي للمزيج التسويقي، كما أنها تتضمن إجراءات نظم الرقابة الداخلية لضمان تنفيذها بشكل فعّال، وخلال عملية التخطيط الاستراتيجي للسوق يجب أن تطوّر المنظمة الاستراتيجيات التسويقية وتنفذها وتراقبها بشكل مناسب للمساهمة في تحقيق أهدافها التسويقية وأهدافها الإجمالية.

ولصيانة الاستراتيجية التسويقية يحدد المسوقون السوق المستهدف ويقومون بتحليله ويطوروا المزيج التسويقي لإرضاء الزبائن المتواجدين في الأسواق، وتصاغ الاستراتيجية التسويقية بشكل أفضل عندما تعكس التوجه الإجمالي للمنظمة، وعندما تنسق بشكل جيد مع المجالات الوظيفية الأخرى في المنظمة[١١].

ويدل الشكل السابق، على أن عملية التخطيط الاستراتيجي للسوق تبنى على التحليل الواسع للبيئة التسويقية Marketing Environment حيث تضع قوى البيئة التسويقية قيوداً على المنظمة، والتي من الممكن أن تؤثر على أهدافها الإجمالية التي قد تؤثر بدورها على كمية ونوع الموارد الممكن الحصول عليها، لذا فإن هذه القوى تخلق فرصاً مفضلة يمكن ترجمتها في تعابير الأهداف التنظيمية الإجمالية والأهداف التسويقية أيضاً.

وفيما يلي نورد مثالاً على ذلك، عندما انخفضت أسعار النفط خلال النصف الثاني من عقد الثمانينيات زادت رغبة الزبائن والمستهلكين في الحصول على السيارات المستهلكة للبترول، وقد خلق هذا الوضع فرصة لمصنعي الشاحنات الكبيرة مثل BMW و Volvo في حين أن عدم الاستقرار السياسي في منطقة الشرق

الأوسط نتج عنه أسعار أعلى للنفط، وهذا ما خلق فرصة للطاقات البديلة ومصنعي السيارات لتوجيه قدراتهم نحو هذه المناطق.

أثر متغيرات البيئة التسويقية على تخطيط وتطوير الاستراتيجية:

يختلف المسوقون في وجهات نظرهم حول أثر متغيرات البيئة التسويقية على تخطيط وتطوير الاستراتيجية، فالبعض يعتقد أن المنظمات يجب أن تحتاط للظروف الخارجية وتوجه استراتيجياتها وهياكلها التنظيمية للتعامل مع هذه الظروف، ومن وجهة نظر أخرى، يمكن أن تؤثر المنظمات في بيئتها من خلال اختيار أي الأسواق يمكن أن تنافس فيها ويمكن أن تغير هياكلها في صناعتها، وقد ترتبط بأنشطة متعددة مثل الاندماجات والاستحواذات Mergers & Acquisition وتخلق الطلب أو الابتكارات التكنولوجية.

وبغض النظر عن وجهة النظر التي يمكن تبنيها تلعب متغيرات البيئة التسويقية جزءاً مهماً في خلق الاستراتيجية التسويقية، فعندما تؤثر متغيرات البيئة على الأهداف الإجمالية للمنظمة من خلال مواردها وفرصها أو أهدافها التسويقية، فإنها يمكن أن تؤثر أيضاً على استراتيجياتها التسويقية المبنية على هذه العوامل، ومن هنا، فإن قوى البيئة التسويقية تؤثر بشكل مباشر على تطوير الاستراتيجية التسويقية، أي من خلال تأثيرها على احتياجات ورغبات الزبائن، بالإضافة إلى تأثيرها على خطط المنافسين، كما أن لها تأثيرها الواسع على قرارات المزيج التسويقي، وهذا يدل على أن التخطيط الاستراتيجي للسوق يسعى لتكييف المنظمة مع المتطلبات البيئية المتغيرة[١٢].

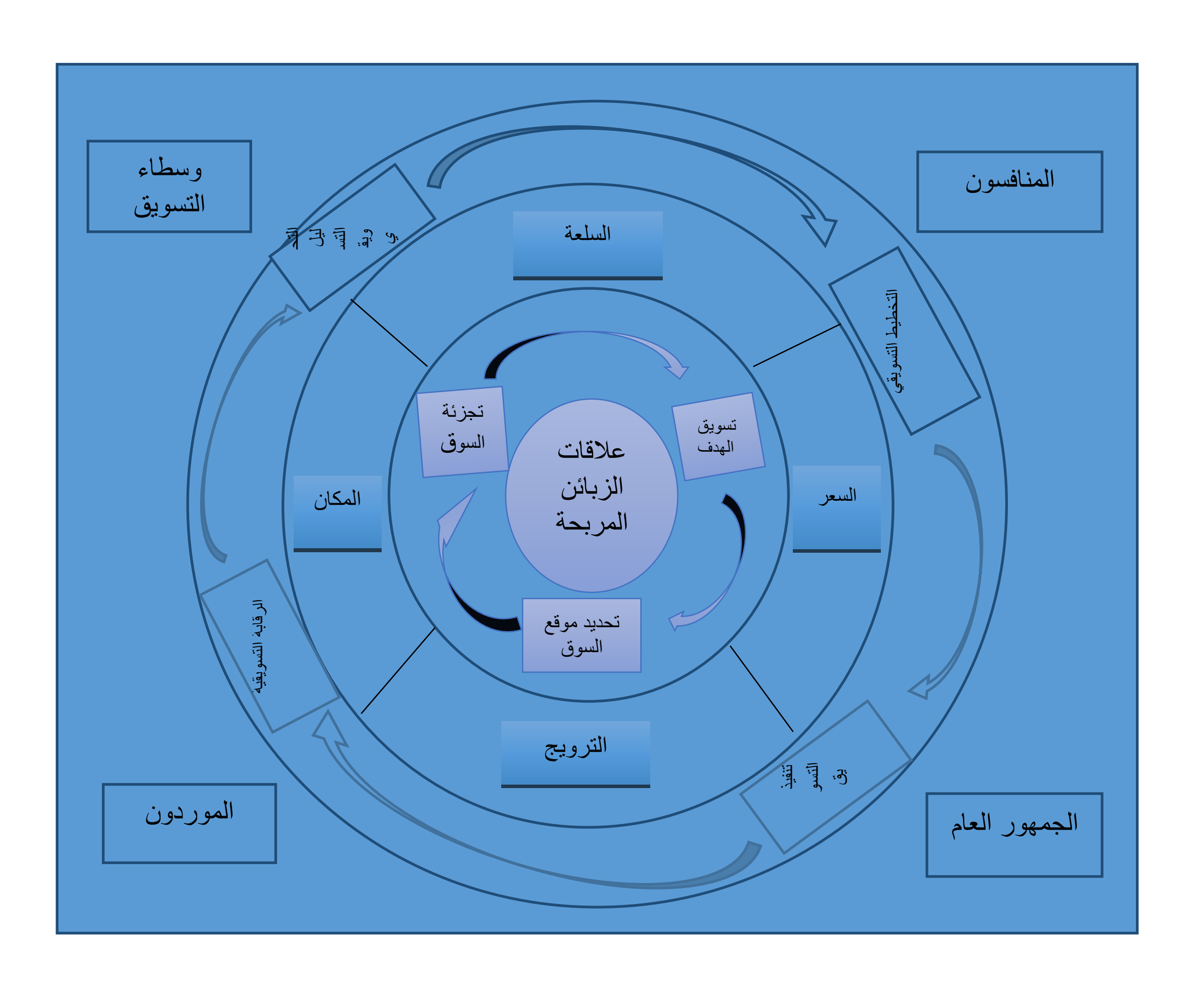
وفي الواقع، تؤثر المنافسة على قرارات المزيج التسويقي بشكل قوي، لذا يقع على عاتق المنظمة تشخيص أنشطة المزيج التسويقي الواجب تنفيذها، والأخذ بعين الاعتبار قرارات المزيج التسويقي للمنظمات المنافسة وتطوير ميزة تفاضلية Differential Advantage لدعم الاستراتيجية[١٣].

فعلى سبيل المثال، دخلت شركة Honda و Toyota سوق السيارات الفاخرة بنماذج Lexus و Acura مما دفع بمصنعي السيارات الأوربية مثل BMW و Mercedes و Jaguar إلى تعديل استراتيجياتها التسويقية للمحافظة على حصصها السوقية سواء من خلال تخفيض الأسعار، أو من خلال تقديم نماذج جديدة وتنفيذ حملات اتصالات تسويقية لبناء العلامة من أجل منافسة النماذج اليابانية الجديدة.

خامساً: الخطة الاستراتيجية للتسويق والمزيج التسويقي

العلاقة بين الخطة الاستراتيجية للتسويق والمزيج التسويقي:

تعرّف الخطة الاستراتيجية رسالة المنظمة وأهدافها الشاملة، ويبين الشكل (٢، ٤) العلاقة بين الخطة الاستراتيجية للتسويق والمزيج التسويقي[١٤].



الشكل (٢، ٤) العلاقة بين الخطة الاستراتيجية للتسويق والمزيج التسويقي

نلاحظ من الشكل السابق أن الزبائن يقعون في مركز العلاقة بين الخطة الاستراتيجية للتسويق والمزيج التسويقي، بحيث يكون الهدف بناء علاقات قوية ومربحة معهم، يأتي بعد ذلك استراتيجية التسويق التي توضح منطق التسويق الذي تأمل المنظمة الوصول إليه لتحقيق العلاقات المربحة مع الزبائن[١٥].

وهذا يعني أن تكون المنظمة متمركزة حول الزبائن، بحيث تكسبهم من المنافسين لها، وتحافظ عليهم، وتعمل على نموهم من خلال تسليم قيمة أكبر لهم في سلعها وخدماتها. ولكن قبل إرضائهم يجب أن تفهم المنظمة احتياجاتهم ورغباتهم أولاً، لذا فإن التسويق الجيد يتطلب تحليلاً واعياً للزبائن.

الخطوات الأساسية لتقسيم إجمالي السوق إلى قطاعات:

بما أن المنظمات لا يمكنها أن تخدّم جميع الزبائن في سوق معين بالأسلوب نفسه، لذا فإنه توجد أنواع مختلفة جداً منهم، وذلك تبعاً لاختلاف احتياجاتهم، وتكون معظم المنظمات في الموقع لخدمة بعض القطاعات أكثر من بعضها الآخر، ومن هنا يجب أن تقسّم كل منظمة إجمالي السوق إلى قطاعات، تقوم باختيار أفضلها ثم تصمم استراتيجياتها لخدمة القطاعات المختارة بربحية، وتتضمن هذه العملية ثلاث خطوات أساسية هي :

١. تجزئة السوق:Market Segmentation

وهي استراتيجية اختيار الزبائن من أجل التمييز بينهم وفقاً للفروق في أسلوب الاستجابة للجهود التسويقية من أجل الاختيار بين الفرص السوقية البديلة، وتنفيذ الاستراتيجيات التسويقية المناسبة لهذه الفرص السوقية[١٦].

بما أن السوق يتكون من العديد من أنواع الزبائن والمنتجات والاحتياجات المختلفة، لذا يقع على عاتق المسوّق أن يحدد أي القطاعات توفر له أفضل فرصة لتحقيق أهداف المنظمة، وبذلك يتمكن من تجميع الزبائن وخدمتهم بطرق مختلفة بناءً على مجموعة من العوامل أهمها العوامل الجغرافية والسكانية والنفسية والسلوكية، أي أن عملية تجزئة السوق تتضمن تقسيم الزبائن إلى مجموعات مميزة لديهم احتياجاتهم وخواصهم وسلوكياتهم المختلفة، والذين يحتاجون إلى منتجات أو برامج تسويق مستقلة أيضاً.

فعلى سبيل المثال، يمكن تقسيم السوق عن طريق التمييز بين فئات الذكور والإناث، أي أن لكل سوق قطاعاته المختلفة، ويتكون قطاع السوق Market Segment من زبائن يستجيبون بطريقة متشابهة

لمجموعة معينة من جهود التسويق، ففي سوق السيارات على سبيل المثال، يمثل الزبائن الذين يختاروا أكبر السيارات، وأكثرها راحة بغض النظر عن السعر قطاعاً واحداً من السوق، أما الزبائن الذين يهتمون بالسعر واقتصاد التشغيل فيمثلون قطاعاً آخراً، ومن الصعوبة بمكان إنتاج موديل سيارة واحدة يكون الاختيار الأول للزبائن في كل من هذين القطاعين، وتكون المنظمات حكيمة عندما تركز جهودها على تحقيق احتياجات محددة لقطاعات سوقية فردية.

٢. تسويق الهدف: Target marketing

بعد تحديد المنظمة لقطاعات السوق يمكنها أن تدخل قطاعاً واحداً لسوق معين أو أكثر، ويتضمن تسويق الهدف تقويم جاذبية القطاعات السوقية، واختيار قطاع واحد أو أكثر لدخوله، ويجب أن تستهدف المنظمة القطاعات التي يمكن أن تنتج فيها أكبر قيمة مربحة للزبون، وتحافظ عليها بمرور الوقت.

وبناء عليه، فإن المنظمة التي تملك موارد محدودة تقرر أن تخدم قطاعاً أو عدة قطاعات خاصة، أو بيئات سوقية صغيرة Market Niches فقط، وبشكل خاص إذا كان المنافسون يتجاهلونها. فعلى سبيل المثال تبيع شركة Ferrari حوالي ١٥٠٠ سيارة فقط من سياراتها العالية الأداء في الولايات المتحدة الأمريكية كل سنة وبسعر باهظ جداً، وبسعر افتتاحي ٢٢٩٥٠٠ دولاراً لنوع Ferrari F430 F1 إلى أكثر من ٢ مليون دولاراً للسيارة الرياضية من نوع FXX التي تستخدم في حلبات السباق، حيث تبيع فقط عشرة منها في الولايات المتحدة الأمريكية كل سنة[١٧].

وما هو البديل؟ يمكن أن تختار المنظمة أن تخدم عدداً من القطاعات المرتبطة ببعضها بعضاً، بحيث تتضمن أنواعاً مختلفة من الزبائن لكن لهم الاحتياجات والرغبات ذاتها، فعلى سبيل المثال تستهدف شركة Pottery Barn الأطفال والمراهقين والكبار بنفس أنواع السلع التجارية لنمط الحياة في مخارج مختلفة منها Pottery Barn و Pottery Barn Kids و PB Teen الأصلية[١٨].

كما يمكن للمنظمة أن تقدم حزمة كاملة من المنتجات لخدمة كامل قطاعات السوق، فتدخل معظم المنظمات السوق الجديد عن طريق خدمة قطاع واحد، وإذا نجحت في هذا، فإنها تضيف قطاعات أخرى، ويمكن أن تسعى الشركات الكبيرة إلى تغطية كامل السوق تماماً كما فعلت شركة General Motors حيث تقول أنها تصنع سيارة لكل شخص، فغالباً ما يكون للشركة الرائدة منتجات مختلفة صممت لتلبية الاحتياجات الخاصة لكل قطاع.

٣. تحديد موقع السوق: Market Positioning

إن موقع المنتج هو المكان الذي يشغله بالنسبة إلى المنافسين في أذهان الزبائن، ويرغب المسوّقون دائماً بتطوير مواقع سوق فريدة لمنتجاتهم، فإذا تم إدراك المنتج بنفس طريقة المنافسين، فلن يكون هناك سبب لدى الزبائن لشرائه.

ويعرّف موقع السوق على أنه:" الترتيب الذي يمكن من خلاله أن يشغل المنتج مكاناً واضحاً ومميزاً ومرغوباً فيه بالنسبة إلى منتجات المنافسين في أذهان مستهلكي الهدف"، لذلك يخطط المسوّقون المواقع التي تميز منتجاتهم عن العلامات التجارية المنافسة، بحيث تعطيهم أكبر ميزة استراتيجية في أسواق هدفهم، فعلى سبيل المثال Ford Taurus بنيت لتدوم Built to last، أما Jaguar فهي تهتم بفن الأداء The Art of Performance، وأما Lexus فهي تقرُ بالمتابعة المتحمسة للامتياز Passionate Pursuit of Excellence وإن مثل هذه العبارات الوصفية البسيطة هي بمثابة العمود الفقري لاستراتيجية التسويق.

وأثناء تحديد موقع السوق تحدد المنظمة المزايا التنافسية الممكنة التي ستبني عليها الموقع، ولاكتساب ميزة تنافسية يجب أن تقدم المنظمة قيمة أكبر للزبائن المستهدفين، وهذا يتم إما عن طريق طرح منتجات بأسعار أقل من المنافسين، أو عن طريق تقديم منافع ومزايات أكثر في المنتج لتبرير الأسعار الأعلى.

فإذا طرحت المنظمة المنتج على أن له قيمة أكبر، فيجب تسليم هذه القيمة الأكبر، لذلك يبدأ تحديد الموقع الفعّال بالتمايز Differentiation الفعلي لعرض تسويق المنظمة بحيث تعطي الزبائن قيمة أكبر، وبعد أن

تختار المنظمة الموقع المرغوب فيه، يجب أن تخطو خطوات قوية لتسليم وتوصيل هذا الموقع للزبائن المستهدفين، ويجب أن يدعم برنامج التسويق الكلي للمنظمة استراتيجية تحديد الموقع المختار.

المزيج التسويقي:

وبعد أن تحدد المنظمة استراتيجية تسويقها التنافسية الشاملة تصبح مستعدة للبدء بتخطيط المزيج التسويقي، وهو مجموعة من الأدوات التسويقية التكتيكية يمكن للمنظمة التحكم فيها ومزجها بحيث تنتج الاستجابة التي تريدها في السوق الهدف، وهو يتكون من كل شيء يمكن أن تفعله المنظمة للتأثير على طلب منتجها.

ومن خلال توجيه استراتيجية التسويق تصمم المنظمة المزيج التسويقي Marketing Mix أو ما يُعرف ب 4Ps أي السلعة (المنتج)Product، السعر Price ، التوزيعPlace ، الترويجPromotion بحيث يتم إيجاد أفضل مزيج تسويقي ووضعه موضع التطبيق الفعلي، ومن أجل إدخال هذا المزيج التسويقي في العمل تقوم المنظمة بتحليل التسويق وتخطيطه وتنفيذه ومراقبته، ومن خلال هذه الأنشطة تكيف المنظمة قوى البيئة التسويقية.

ويمزج برنامج التسويق الفعّال عناصر المزيج التسويقي كلها في برنامج منسّق صمم لتحقيق الأهداف التسويقية للمنظمة عن طريق تسليم قيمة للزبائن، ويؤسس المزيج التسويقي صندوق الأدوات التكتيكية للمنظمة لبناء موقع قوي في الأسواق المستهدفة.

ويشعر بعض النقّاد أن العناصر الأربعة للمزيج التسويقي يمكن أن تحذف، وأن تغفل أنشطة مهمة أخرى، مثال ذلك قد يتم التساؤل أين توجد الخدمات؟ ليس هناك ما يبرر حذفها لأنها لا تبدأ بالحرف Pفقط، والإجابة هي أن الخدمات مثل الخدمات المصرفية وغيرها تكون منتجات أيضاً، ويمكن أن نسميها منتجات خدمية Service Products.

ويمكن أن يسأل النقّاد أين التغليفPackaging ؟ ويمكن أن يجيب المسوقون أنهم يشملوا التغليف كأحد القرارات العديدة للمنتج، ويوضح الجدول (٢، ١) أنشطة التسويق التي تبدو أنها أغفلت من عناصر المزيج التسويقي، وليس المهم هنا أن يكونوا أربعة، أو ستة، أو سبعة بقدر ما يكون ما الإطار الأكثر فائدة في تصميم برامج التسويق.

4Cs			4Ps	
حل الزبون	Customer Solution		المنتج	Product
تكلفة الزبون	Customer Cost		السعر	Price
الراحة	Convenience		التوزيع	Place
الاتصال	Communication		الترويج	Promotion

الجدول (٢، ١) أنشطة التسويق التي تبدو أنها
أغفلت من عناصر المزيج التسويقي

وهنا تجدر الإشارة إلى وجود قلق آخر، والذي قد يكون صحيحاً، وهو أن مفهوم المزيج التسويقي يأخذ نظرة السوق للبائع وليس نظرة المشتري، ومن وجهة نظر المشتري – في هذا العصر من علاقات الزبون– يمكن وصف 4Ps بأنها 4Cs.

بمعنى أن المسوقون يرون أنفسهم كبائعين لمنتجات، أما الزبائن فيعتبرون أنفسهم مشترين لقيمة، أو حل لمشكلاتهم، ومن المعروف أن الزبائن لا يهتموا بالسعر فقط بل يهتموا بإجمالي التكاليف للحصول على المنتج، واستخدامه والتخلص منه، إضافة إلى الحصول على الخدمة بأكبر قدر ممكن من الراحة والحصول على اتصالات في الاتجاهين، ولهذا يمكن أن يعمل المسوقون على التفكير في 4Cs أولاً ثم العمل على بناء4Ps الأربعة على هذا الأساس.

يحتوي كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي على بدائل لا حصر لها، بالإضافة إلى ذلك تؤثر القرارات التي يتم اتخاذها بشأن عنصر واحد من عناصر المزيج على العناصر الأخرى أيضاً، ويحتاج صناع قرارات التسويق إلى وضع هذه الخيارات والتفاعلات في اعتبارهم عند تصميم المزيج التسويقي الذي سيتم توجيهه لسوق مستهدفة معينة.

فعلى سبيل المثال، تركز شركة طيران ميدويست إكسبريس Midwest Express Airlines التي تم تأسيسها في منتصف الثمانينيات على مسافري الأعمال التجارية، ويعد المنتج الأساسي للشركة هو السفر الجوي بالطبع، إلا أنها تقدم العديد من التعزيزات والدعم لهذا القطاع من السوق بما في ذلك المقاعد الجلدية وعشاء كاملاً أثناء الرحلة الجوية وكعك طازج بالشوكولاته يتم تقديمه على رحلات الظهيرة.

وتستخدم ميدويست الأساليب القياسية للصناعة لترويج خدماتها وتوزيعها، كما أنها تطابق أسعار المنافسين لها مع توفير ما يناسبها من خدمة درجة رجال الأعمال التجارية، ونتيجة لذلك، ومنذ أن تم تأسيسها في منتصف الثمانينيات، نمت ميدويست بشكل ثابت ومستقر لكي تصبح شركة النقل رقم ١٧ على مستوى الولايات المتحدة كلها[١٩].

الخلاصة

في هذا الفصل ألقينا الضوء على عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق التي تبدأ بتحديد رؤية ورسالة المنظمة، والاستراتيجية على مستوى المنظمة ووحدات الأعمال، ومن ثم الغايات والأهداف الوظيفية، فالاستراتيجية الوظيفية، ومن ثم التنفيذ والتقويم والرقابة.

كما تعرضنا إلى ماهية الخطة التسويقية والعناصر التي يجب أن تتميز بها، وبنيتها، هذا بالإضافة إلى مفهوم التخطيط الاستراتيجي للسوق ومكوناته، وأخيراً دراسة العلاقة بين الخطة التسويقية للتسويق والمزيج التسويقي.

تمارين

١. تحدث عن عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق؟

٢. عرّف الخطة التسويقية، واشرح هيكلها أو بنيتها؟

٣. تحدث عن التخطيط الاستراتيجي للتسويق، وما هي مكوناته؟

٤. اشرح العلاقة بين الخطة الاستراتيجية والمزيج التسويقي؟

المراجع

[1].Rajagopal (2007): **Marketing Dynamics: theory and practice**, new age international LTD., Publishers, New Delhi, p.341

[2].Ferrell, O.C. & Michael D. Hartline (2011): **Marketing Strategy**, (5th ed.), South – Western, Cengage Learning , p.32

[3].Kurtz, David L. & Louis E. Boone (2012): **Contemporary Marketing**, (15th ed.), South- Western, Cengage Learning , p.38

[4].Brennan, Ross & et.al (2003): **Contemporary Strategic Marketing**, Palgrave Macmillan, New York , p.89

[5]. Alsem, Karel Jan (2007): **Strategic Marketing: an applied perspective**, McGraw- Hill Companies, Inc., New York , p. 5

[6].Brassington, Frances & Stephen Pettitt (2000): **Principles of marketing**, (2nd ed.), Pearson Education LTD., Harlow, p.838

[7].Hult, G. Tomas M. & et.al (2012): **Marketing**, (16th ed.), South- Western, Cengage Learning , p.31

[8].Kotler, Philip & Kevin Lane Keller (2012): **Marketing Management**, (14th ed.), Pearson Education, Inc. New York , p. 37

[9].Hooley, Graham & et.al (2004): **Marketing Strategy and Competitive Positioning**, (3rd, ed.), Pearson Education LTD., Harlow, p.39

[10].Dibb, Sally & et.al (2006): **Marketing: Concepts and Strategies**, fifth European edition, Houghton Mifflin, Boston, p.40

[11].Proctor, Tony (2000): **Strategic Marketing: an introduction**, Routledge, London & New York, p.16

[12].Doyle, Peter (2002): **Marketing Management and Strategy**, (3rd ed.), Pearson Education LTD., Harlow,p.92

[١٣]. إيتزل، مايكل وآخرون (٢٠٠٦): **التسويق،** مكتبة لبنان، بيروت، ص ٥٧٢

[١٤]. كوتلر، فيليب، جاري أرمسترونج (٢٠٠٧): **أساسيات التسويق،** تعريب : سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ، الرياض، ص ١٣٦

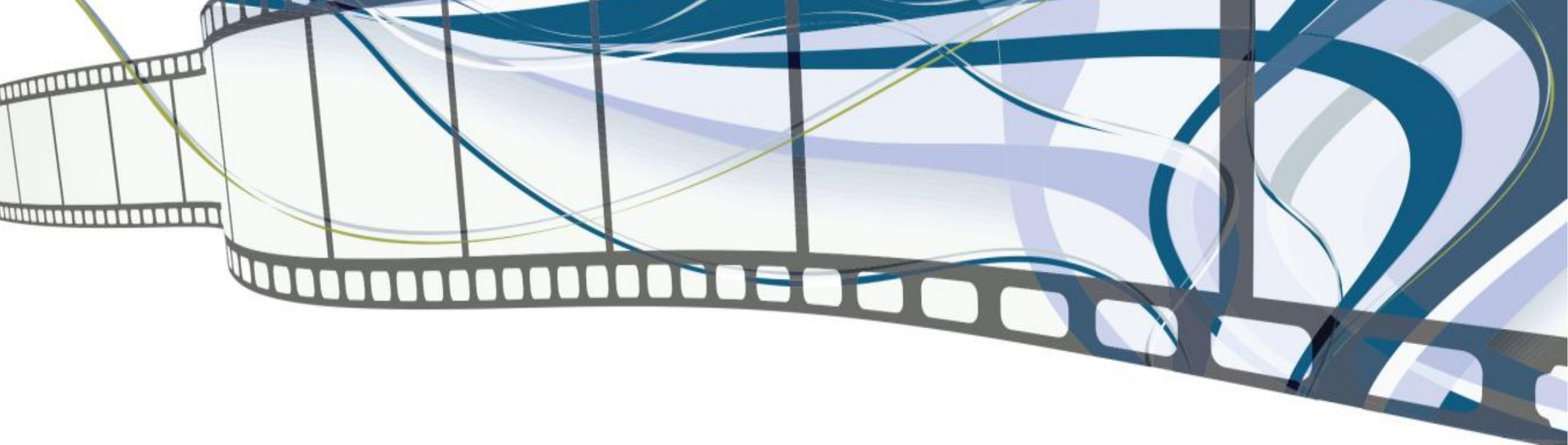
[15]. Kotler, Philip & Gary Armstrong (2012): **Principles of Marketing**, (14th ed.), Pearson Education, Inc., N.J., p.48

[16].Webster, Frederick E. Jr. (1991): **Industrial Marketing Strategy**, (3rd ed.), John Wiley & Sons, New York, p.98

[17]. Ibid,p.49

[١٨]. كوتلر، فيليب، جاري أرمسترونج (٢٠٠٧): **أساسيات التسويق،** مرجع سبق ذكره، ، ص ١٤١.

[19]. Etzel، Michael J. & et.al (2007): **Marketing**، (14th ed.)، McGraw- Hill، Inc.، New York، ، p. 567



الوحدة التعليمية الثالثة

أخلاقيات التسويق واتخاذ قرار التسويق الاستراتيجي

عناصر الوحدة التعليمية:

الفصل الثالث: أخلاقيات التسويق واتخاذ قرار التسويق الاستراتيجي
١. مفهوم أخلاقيات التسويق
٢. العوامل المؤثرة في السلوك الأخلاقي للتسويق
٣. الانتقادات الاجتماعية للتسويق
٤. فلسفة السلوك الأخلاقي والمعايير الشخصية
٥. مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأهميتها
٦. المسؤولية الاجتماعية للتسويق
أسئلة للمناقشة

الأهداف التعليمية:

في نهاية هذه الوحدة سيكون الطالب قادراً على أن:

١. يحدد معنى أخلاقيات التسويق.
٢. يعدد العوامل المؤثرة على السلوك الأخلاقي للتسويق.
٣. يشرح فلسفة السلوك الأخلاقي والمعايير الشخصية.
٤. يعدد الانتقادات الاجتماعية للتسويق.
٥. يحدد مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأهميتها.
٦. يشرح المسؤولية الاجتماعية للتسويق.

الكلمات المفتاحية: Key Words

أخلاقيات التسويق، السلوك الأخلاقي، الانتقادات الاجتماعية، المسؤولية الاجتماعية.

Marketing Ethics, Ethical Behavior, Social Criticisms, Social Responsibility.

أولاً: مقدمة حول أخلاقيات التسويق

ظهر الاهتمام بالجانب الاجتماعي في منظمات الأعمال في إطار الأنشطة المختلفة للتسويق على اعتبار أن التسويق هو حلقة الوصل بين الزبون والمنظمة، ومع تطور المفاهيم التسويقية وظهور بوادر فكر تسويقي متكامل مثلت فيه جوانب التسويق

الاجتماعي، والمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل المرتبطة بها أهم الموضوعات التي يمكن مناقشتها.

وبذلك تتجسد أخلاقيات التسويق والمسؤولية الاجتماعية له في مختلف آليات التسويق والأنشطة الفرعية المكونة له، أي أن الحديث عن منظمة ما أنها تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية في المجال التسويقي، إنما يعني ذلك التزاماً مسؤولاً وأخلاقياً شاملاً لمختلف مفردات وقرارات عمل إدارة التسويق Marketing

Management. ومن نافلة القول كون المسؤولية الاجتماعية في مجال التسويق تمثل جانباً مهماً يتكامل ويعزز الجوانب الأخرى في أنشطة المنظمة.

ثانياً: مفهوم أخلاقيات التسويق Marketing Ethics

تشير الأخلاقيات Ethics إلى المبادئ السلوكية التي تميز بين الجيد والرديء، الصحيح والخطأ، أي أنها دراسة مواقف العمل وأنشطته وقراراته التي يُعبر عنها على أنها صحيحة أم خاطئة[1]، وأخلاقيات التسويق ما هي إلا تقويمات أخلاقية للأنشطة والقرارات التسويقية المستندة على أسس عامة مقبولة وشائعة للسلوك الناشئ من المجتمع، والعديد من المجاميع المختلفة، والمنافسون، ومديري المنظمات، وكذلك القيم الأخلاقية عند الأفراد. فالأفراد يتخذون القرارات في كيفية التصرف، في حين أن العديد من الفئات الأخرى تقيّم فيما إذا كانت التصرفات تدخل ضمن المفهوم الأخلاقي أم لا.

وأخلاقيات التسويق تماماً هي الدالة للثقة المتبادلة بين الأفراد والمنظمات، وذلك من خلال التعامل المستمر في مختلف العمليات البيعية والشرائية، وما يتبع ذلك من التزامات ومفاهيم يلتزم بها كل طرف تجاه الآخر، كالمصداقية في الادعاءات التي تنبثق من هذه المنظمات، والتي تنعكس على مخرجاتها المتمثلة في السلع أو الخدمات المختلفة، وأن ما تدعيه يجب أن يكون مطابقاً لواقع الحال، وعلى الرغم من أن رجل التسويق غالباً ما يتصرف وفق المصلحة التي يراها ملائمة لمنظمته، فإن العلاقة بين رجال التسويق والعاملين والزبائن يفترض أن تستند على الثقة المتبادلة بينهم[2].

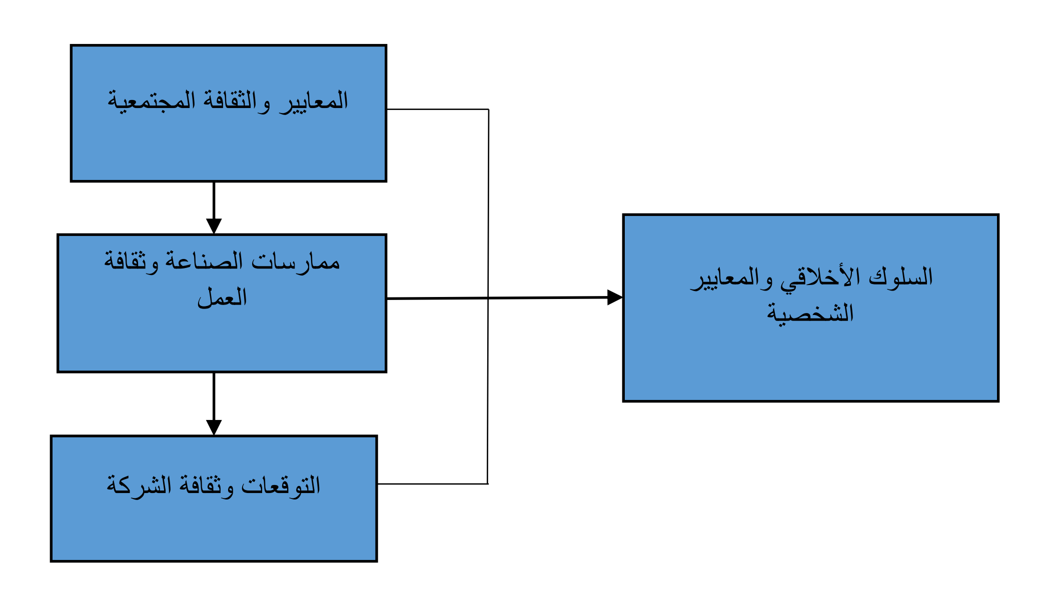
ويعد التمييز بين قرارات التسويق القانونية والقرارات الأخلاقية نقطة البداية لفهم آداب التسويق وأخلاقياته. فالأخلاق تتعامل مع مبادئ وقيم شخصية، بينما تعد القوانين معايير وقيم المجتمع التي تحصل على قوتها من المحاكم. وهذا التمييز يستطيع أحياناً تحديد فيما إذا كان السلوك يقع ضمن الحدود المقبولة قانونياً وأخلاقياً، ومن ثم تحديد فيما إذا كان السلوك أخلاقياً أو قانونياً[3].

ثالثاً: العوامل المؤثرة في السلوك الأخلاقي للتسويق

يتوجب على المسوقين أن يتخذوا قراراتهم وفق أفعال مسؤولة ومناسبة، ووفقاً لقاعدة أخلاقية أفضل من العمل في ضوء التشريعات القانونية فقط، وإن فعلاً معيناً ربما يكون قانونياً، ولكن يبقى غير أخلاقي، ومن الأمثلة

على ذلك لا توجد قوانين تمنع الشركات المنتجة للتبغ من استهداف إعلاناتها وبرامجها الترويجية للأمريكيين من أصل أفريقي.

ومن ناحية أخرى، نتج عن هذا الأمر مستويات عالية من سرطان الرئة والأمراض الأخرى المرتبطة بالتدخين بين السكان السود، لذلك نجد أن الكثير من الأفراد يعدون هذه الممارسة غير أخلاقية، ويجب أن نتذكر أن الاتجاهات المختلفة تمثل انعكاساً لأحكام الأفراد على خلفيات اجتماعية مختلفة، وقيماً واهتمامات مختلفة أيضاً، فربما لا يتضمن إعلان التبغ شيئاً خاطئاً، إلا أن البعض قد يعارضونه من ناحية أخلاقية. ويوضح الشكل (٣ ، ١) العوامل المؤثرة على السلوك الأخلاقي للتسويق[٤].



الشكل (٣ ، ١) العوامل المؤثرة على السلوك الأخلاقي للتسويق

١. المعايير والثقافة المجتمعية: Societal Culture & Norms

تدل الثقافة على مجموعة القيم والأفكار والمواقف التي يتعلمها ويشترك بها أعضاء مجموعة معينة، وتفيد الثقافة كقوة اجتماعية تملي ما هو صحيح وعادل من الناحية الأخلاقية، وهذا يعني أن المقاييس الأخلاقية تعد نسبية وفقاً للمجتمعات المختلفة، فلكل مجتمع قيمه ومواقفه التي تتميز بها ثقافته عن غيره، وتعكس هذه

المقاييس عادة القوانين والتشريعات التي تؤثر في السلوك الاجتماعي والاقتصادي، والذي قد يسبب في حدوث معضلات أخلاقية.

فعلى سبيل المثال، قررت شركة Levi Strauss إنهاء الكثير من علاقاتها مع الصين بسبب ما تدعيه الشركة بانتشار إساءات حقوق الإنسان وفقاً لما أدلى به نائب رئيس التسويق في الشركة حيث قال: "يوجد في الصين فرص تجارية رائعة، ولكن عندما تتعارض القضايا الأخلاقية مع المغريات التجارية، فإننا نحاول التأكيد على أن الأخلاق هي الورقة الرابحة، وبالنسبة لنا تتفوق القضايا الأخلاقية على كل ما عداها".

وتؤثر القيم الاجتماعية والمواقف الاجتماعية في العلاقات الأخلاقية والقانونية فيما بين الأفراد والمجموعات والمنظمات أيضاً، كالتفكير في تقليد حقوق نشر الآخرين، أو علاماتهم التجارية، أو براءات الاختراع التي تعد من الملكيات الفردية الواضحة، كما يعد الاستخدام غير المرخص له، أو إعادة الإنتاج، أو توزيع الحقوق الفكرية غير قانوني في كثير من الدول، ويمكن أن تؤدي إلى دفع غرامات أو سجن مرتكبيها، إضافة إلى تكبيد مالكي الحقوق الفكرية الكثير من الخسائر.

فعلى سبيل المثال بلغت الخسائر السنوية في صناعة الموسيقا ما قيمته ٢٢ مليار دولار بسبب سرقة الملكية الفكرية، و٣,٥ مليار دولار في صناعة الأفلام، و١٥ مليار دولار في صناعة البرمجيات[٥].

إن الخسارة التي تلحق بالمبيعات تؤدي إلى عواقب متعددة منها فقدان الوظائف، وانخفاض ما يحصل عليه المؤلفون، وبالتالي انخفاض حجم الضرائب المدفوعة نتيجة انخفاض الأرباح والأجور.

٢. ممارسات الصناعة وثقافة العمل: Business Culture & Industry Practices

يمكن فهم السلوك الأخلاقي للشركات من خلال الثقافة السائدة في أنشطة الأعمال، وتتكون قواعد اللعبة في إطار الثقافة في عالم الأعمال، بحيث يمكن التمييز بين حدود السلوك الأخلاقي والسلوك التنافسي، والمبادئ التي تؤثر على معاملات الأعمال مثل التجارة الضمنية (المستترة)، أو ممارسات التضليل والخداع في البيع (مثل التأمين)، أو انتشار الرشوة.

ويظهر أثر الممارسات الصناعية وثقافة العمل في السلوك الأخلاقي من خلال فهم طبيعة العلاقة بين البائعين والمشترين(أخلاقيات التبادل)، أو من خلال فهم العلاقة الخاصة بين الشركات (أخلاقيات المنافسة).

- **أخلاقيات التبادل: Ethics of Exchange**

يعد التبادل أحد المفاهيم الأساسية في عالم التسويق، وهو المرتكز الأساسي للعملية التسويقية، وبالرغم من أن عملية التبادل التي تقوم على علاقة عقدية صريحة أو ضمنية لتبادل أشياء ذات قيم صحيحة قانونياً، إلا أنه قد يكون أحد أطراف عملية التبادل غير راضٍ. ويكون التبادل أخلاقياً إذا كانت عملية التبادل تؤدي إلى تحقيق رضا طرفي التبادل بعد إتمامها.

ساد قبل الستينيات مفهوم أنت تشتري على مسؤوليتك Caveat Emptor، وفي عام ١٩٦٢ أصدر رئيس الولايات المتحدة الأمريكية John F. Kennedy وثيقة حقوق المستهلك التي تنظم أخلاقيات التبادل بين البائعين والمشترين.

- **أخلاقيات المنافسة: Ethics of Competition**

تؤثر ثقافة العمل في السلوك الأخلاقي للشركات المتنافسة، ويوجد نوعان من السلوكيات غير الأخلاقية هما الأكثر انتشاراً:

التجسس الاقتصادي: Economic Espionage

وهو عبارة عن جمع معلومات عن الأسرار التجارية أو الملكية الفكرية لمنافسي الشركة بصورة سرية. ويعد هذا العمل غير شرعي وغير أخلاقي، ويؤدي إلى عقوبات جنائية جدية للأفراد أو الشركة المسيئة. وتتضمن أنشطة التجسس التعديات غير الشرعية والسرقة والاحتيال وسوء التمثيل ونسخ المعلومات والبحث في نفايات المنافس، وانتهاك اتفاقيات التوظيف المكتوبة والضمنية لشروط عدم المنافسة.

ويعد التجسس الاقتصادي هو النموذج الأكثر انتشاراً في صناعة التكنولوجيا العالية High Technology Industry مثل الصناعات الالكترونية والصناعات الكيميائية والتجهيزات الصناعية، وصناعة الطائرات والأدوية، حيث تفصل المعرفة الفنية والأسرار التجارية قادة الصناعة عن تابعيهم.

هذا وقد يظهر التجسس في أية شركة، فعلى سبيل المثال اتهمت شركة Proctor & Gamble منافسها بتصوير تجهيزاتها، وخطوطها الإنتاجية وسرقة عينة من عجينة الكعكة، واختراق ممثلي المبيعات بصورة سرية ليتعرفوا على التكنولوجيا المستخدمة، ووصفات إعداد الكعكة، وخطط التسويق. حيث دفع المنافسون للشركة ١٢٠ مليون دولار كتعويض أضرار بعد نزاع طويل.

الرشوة: Bribery

ويعد النوع الثاني من السلوك غير الأخلاقي، حيث يأخذ شكل الرشاوى والمدفوعات المعادة المقنعة بأشكال أخرى مثل الهدايا، وأجور الاستشارات والمحاباة. وتنتشر مثل هذه الممارسات في عمليات التبادل بين الشركات، والتسويق الحكومي، وبعد ذلك في التسويق للمستهلكين.

فعلى سبيل المثال، حُكم على اثنين من مديري شركة American Honda Motor وسجنهما بسبب انتزاع ١٥ مليون دولار على شكل مبالغ مستعادة من وكالات التوزيع والاعلان، وكذلك مجموعة من محاولات الرشوة المعلنة واسعة الانتشار المكتشفة في وزارة الدفاع الأمريكية التي تعطي تقريباً ما قيمته ١٦٠ مليار دولار من عقود الجيش.

وتنتشر الرشاوى على وجه العموم أكثر ما يمكن في الصناعات التي تشهد منافسة شديدة، وفي الدول المختلفة أيضاً.

٣. التوقعات وثقافة الشركة: Corporate Culture & Expectations

يتأثر السلوك الأخلاقي للشركة بثقافتها، وما يتوقعه الآخرون من موظفين وشركاء وعملاء وغيرهم من أخلاقيات في سلوكها. وثقافة الشركة Corporate Culture هي عبارة عن مجموعة من القيم والأفكار والمواقف التي يمكن تعلمها وتقاسمها بين أعضاء المنظمة، فعلى سبيل المثال، قد تظهر ثقافة الشركة في اللباس الرسمي للموظفين مثلاً (نحن لا نرتدي ربطات العنق)، أو بالقول مثل (طريقة IBM)، أو مثل أسلوب عمل الموظفين (جهود الفريق الواحد).

وتعد الثقافة واضحة أيضاً في السلوك الأخلاقي المتوقع والمتمثل في ميثاق الأخلاق وأفعال الإدارة العليا وزملاء العمل.

- ميثاق الأخلاق: **Code of Ethics**

وهي عبارة عن إعلان رسمي للمبادئ الأخلاقية وقواعد السلوك التي توجه القواعد الأخلاقية والالتزامات نحو المؤسسات الرسمية للدولة على شكل مساهمات وتبرعات، والعلاقات مع العملاء والموردين والمشكلات التي تتعلق بالمصالح والاحتفاظ بسجلات دقيقة، فعلى سبيل المثال تمتلك شركة General Mills أدلة للتعامل مع الزبائن والموردين والمنافسين، وتقوم باستقطاب الموظفين الذين يشاطرونها هذه الرؤى.

ومن ناحية أخرى، نادراً ما تشكل المواثيق الأخلاقية ضمانة كافية للسلوك الأخلاقي إذا لم يلتزم بها كافة الموظفين من مديرين وعاملين، وبالتالي يتم انتهاك هذه المواثيق باستمرار، ويعود السبب في ذلك بصورة أساسية إلى غياب وجود التوصيف الدقيق للقواعد الأخلاقية، وكذلك كون الموظف يتوجب عليه الحكم على سلوكه فيما إذا كان أخلاقياً أم لا.

- السلوك الأخلاقي للإدارة العليا وزملاء العمل: **Ethical Behavior of Top Management & Co-Worker**

يعود السبب الثاني لانتهاك القواعد الأخلاقية إلى السلوك المدرك للإدارة العليا وزملاء العمل، وتلعب رقابة الآخرين والإدارة العليا وقياس الاستجابات للسلوك الأخلاقي دوراً مهماً في أفعال الفرد، وقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن ٤٠ % من المكافآت الضمنية أو المعلنة كانت بسبب الالتزام بسلوك أخلاقي، بالإضافة إلى عقوبة ٣١% بسبب امتناعهم عن أداء السلوك الأخلاقي سواء من خلال معاقبتهم فوراً، أو تخفيض مرتبتهم الوظيفية.

وبشكل أكثر وضوحاً، إن المعضلات الأخلاقية تؤدي إلى نزاع شخصي ومهني، لذلك يجب أن تكفل القوانين والتشريعات حماية الموظفين الذين يبلغون عن تصرفات غير أخلاقية أو غير قانونية للشركات أو إداراتها.

رابعاً: فلسفة السلوك الأخلاقي والمعايير الشخصية: Personal Moral Philosophy & Ethical Behavior

ترتكز الخيارات الأخلاقية على الفلسفة الأخلاقية للشخص الذي يتخذ القرار، ويتم تعلم الفلسفة الأخلاقية من خلال عملية التواصل الاجتماعي مع الأصدقاء والعائلة والدراسة الرسمية (في المدارس والجامعات وغيرها)، وتتأثر بالثقافة الاجتماعية وثقافة الشركة أو الثقافة المشتركة أيضاً حيث يجد الشخص نفسه. وتوجد فلسفتان أخلاقيتان يمكن استخدامهما مباشرة في تطبيقات التسويق الاستراتيجي هما:

١. النظرية المثالية للأخلاق: Moral Idealism

وتنظر إلى حقوق وواجبات الفرد على أنها مكفولة بشكل عام بغض النظر عن النتائج. وتوجد هذه الفلسفة في وثيقة حقوق المستهلك، وهي تعد مفضلة من قبل الفلاسفة الأخلاقيين ومجموعات مصالح المستهلكين، فعلى سبيل المثال، في صناعة السيارات يتمثل الحق في نشرات تُعرّف بالعيوب المتعلقة بعوامل الأمان المحتملة في السيارة، أما الواجب الأساسي الأخلاقي فهو أن لا تسبب أو تؤدي إلى ضرر.

٢. المذهب النفعي: Utilitarianism

يعد المذهب النفعي الفلسفة البديلة للفلسفة الأخلاقية، ويركز على السلعة الأفضل للعميل الأفضل. ويتحقق هذا المذهب عملياً من خلال تقويم تكاليف نتائج السلوك الأخلاقي ومنافعه، فإذا ما تجاوزت المنافع التكاليف، يعد السلوك أخلاقياً، أما إذا تجاوزت التكاليف المنافع، فالسلوك ليس أخلاقياً. وتؤكد هذه الفلسفة على معتقدات الرأسمالية وبالتالي ليس مفاجئاً أن يحتضنها الكثير من الدارسين والمديرين في الشركات[٦].

إن إدراك طبيعة الأخلاق يقترن أساساً بفهم لماذا تنشأ السلوكيات غير الأخلاقية. وتنبيه الشخص إلى متى وكيف تنشأ القضايا الأخلاقية في قرارات التسويق، وأخيراً يتعلق السلوك الأخلاقي بالفرد، إلا أن عواقبه ذات أثر كبير في الآخرين والمجتمع[٧].

خامساً: الانتقادات الاجتماعية للتسويق:

يواجه التسويق بالعديد من الانتقادات، بعضها له ما يبرره، بينما لا يستند البعض الآخر إلى مبررات مقنعة، وتتركز الانتقادات الاجتماعية للتسويق في ثلاث حالات هي:

١. التأثير السلبي للتسويق على المواطن الفرد:

يتضح التأثير السلبي للتسويق على المواطن الفرد في [٨]:

- **المغالاة في الأسعار: Charging High prices**

يزعم العديد من المستهلكين بأن النظام التسويقي يرهقهم بأسعار مرتفعة نسبياً عما ينبغي في ظل أي نظام معتدل، ويعزون ذلك إلى مجموعة عوامل أهمها ارتفاع تكلفة التوزيع، وارتفاع تكلفة الإعلان والترويج، بالإضافة إلى المغالاة في نسبة الإضافة أو العائد.

- **الممارسات الخداعية:**

قد توجه الاتهامات إلى الأنظمة التسويقية كذلك في بعض الأحيان بأنها تتحايل على العملاء من خلال إقناعهم بأنهم سوف يحققون قيمة في معاملاتهم التسويقية تفوق بكثير ما يحصلون عليه بالفعل. ويمكن تصنيف الممارسات الخداعية في ثلاث مجموعات هي:

التسعير الخادع: ويتضمن أشكالاً مختلفة مثل البيع بسعر المصنع، أو البيع بسعر الجملة، أو التخفيضات الهائلة على الأسعار الأصلية.

الترويج الخادع: والذي قد يتمثل في مغالاة الإعلان في بعض ملامح أو منافع أو أداء المنتج وإثارة اهتمام العميل بعروض خاصة على بعض المنتجات التي قد نفذت بالفعل، أو تصميم مسابقات وهمية.

التعبئة الخادعة: والتي قد تشمل المغالاة في محتويات العبوة من خلال إغراءات التصميم أو التعديل في المواصفات دون إعلام المستهلك، أو التغيير في الكمية مع الاحتفاظ بالحجم، أو استخدام بيانات مضللة، أو وصف المحتويات بشكل غير صحيح.

- **ممارسة الضغوط البيعية المرتفعة: High–Pressure Selling**

قد يمارس بعض البائعين قدراً عالياً من الضغوط لإقناع المستهلكين بشراء منتجات أو خدمات قد لا يحتاجون إليها في الوقت الحالي، أو لا يفكرون في شرائها أساساً. على سبيل المثال يقال على منتجات الموسوعات والتأمين والعقارات والمجوهرات أنها تُباع ولا تُشترى، فالبائع يتم تدريبه على استخدام مداخل ابتكارية ومؤثرة لإقناع العميل بالشراء نظراً لارتفاع قيمة العمولة أو الحوافز المصاحبة لهذه النوعية من المنتجات، والتي من النادر أن يسعى العميل من تلقاء نفسه للسؤال عنها أو يبادر إلى شرائها.

ويرى مسؤولي التسويق، أنه على الرغم من أن بعض العملاء قد يتم ممارسة الضغوط عليهم لشراء منتجات أو خدمات قد لا يحتاجونها أو يرغبون فيها، إلا أن المشتري مازال يمتلك الحق في إعادتها مرة أخرى خلال فترة زمنية معينة إن لم يكن مقتنعاً بها.

كما أن العميل يمكنه التقدم بشكوى للجهات القضائية ذات الاختصاص أو جهات حماية المستهلك لدرء الضرر الذي وقع عليه نتيجة قيامه بشراء منتج لا يحتاج إليه. وفي غالبية الأحوال لن يكسب المنتج كثيراً في الأجل الطويل حيث تؤثر هذه النوعية من السلوكيات على العلاقات طويلة الأجل مع العملاء.

- المنتجات الرديئة أو غير الآمنة: **Shoddy or Unsafe products**

من الانتقادات الأخرى الموجهة للأنظمة التسويقية تدني مستويات الجودة أو الخدمة للعديد من المنتجات، أو عدم قدرتها على الوفاء بمستويات الأداء أو المنافع التي توقعها المشتري قبل القيام بشرائها. فعلى سبيل المثال، أصيب العديد من المستهلكين بالدهشة عندما علموا بأن العديد من المنتجات التي تُباع تحت عنوان "أغذية صحية Healthy Foods" لا تتمتع بقيمة غذائية كبيرة، وأكثر من ذلك أنها قد تكون ضارة بالصحة.

أما الشكوى الثانية فتتعلق بعنصر الأمان في المنتجات،حيث تفتقد نسبة لا بأس بها من المنتجات إلى عنصر الأمان، وذلك لعدة اعتبارات منها لا مبالاة المنتج، وزيادة درجة التعقيد في المنتج، وضعف مهارات العاملين، إضافة إلى ضعف نظم الرقابة على الجودة.

- التقادم المخطط: **Planned Obsolescence**

ويتمثل هذا الاتهام في قيام المؤسسات التسويقية باتباع برامج للتقادم المخطط، والذي يعني إسقاط أو حذف بعض المنتجات قبل الحاجة إلى إحلالها. فعلى سبيل المثال، يقوم بعض المنتجين بغرس مفاهيم جديدة في أذهان العملاء لتشجيعهم على الشراء المبكر لمنتجاتهم، وذلك كما هو الحال في ملابس الموضة أو البرمجيات الجاهزة أو الحاسبات المحمولة. كذلك فقد تم توجيه الاتهام إلى فئة أخرى من المؤسسات، والتي تقوم باستخدام مواد أو أجزاء أو مكونات سريعة التلف، كما هو الحال بالنسبة للسيارات بما يستلزم سرعة عملية الإحلال أو التجديد.

- تقديم خدمة رديئة للعملاء غير المميزين: **Poor Service to Disadvantaged Consumers**

ينطوي الادعاء الأخير من منظور المستهلك على أن النظام التسويقي يقدم خدمة رديئة لبعض فئات العملاء غير المميزين. فعلى سبيل المثال، إن العملاء في المناطق الريفية عادة ما يحصلون على احتياجاتهم من متاجر صغيرة الحجم تعرض تشكيلة محددة من المنتجات ذات الجودة الرديئة والسعر المرتفع.

٢. التأثير السلبي على المجتمع:

يُتهم النظام التسويقي بإضافة مجموعة من الأضرار أو التأثيرات السلبية للمجتمع، ويأتي الإعلان في مقدمة الممارسات التسويقية التي تعرضت للانتقاد. إضافة إلى سيطرة الاعتبارات المالية وتقديم عدد محدود من

المنتجات الاجتماعية، والتلوث الثقافي وغيرها. وفيما يلي عرضاً مختصراً لنواحي التأثير السلبي للتسويق على المجتمع[٩]:

- **الرغبات الزائفة وتنمية النزعة المادية: False Wants**

اتهم النظام التسويقي من المنظور الاجتماعي بحثه عن تنمية الاهتمام بالنزعة المادية Materials Possessions حيث يحكم على الأفراد في ضوء ما الذي يمتلكونه، وليس من هم من المنظور المعرفي أو المهني أو الثقافي. فحتى يعتبر مؤثراً ومقبولاً اجتماعياً وربما ناجحاً يجب على الفرد أن يمتلك منزلاً كبيراً وسيارة فارهة ويسكن في أرقى المواقع ويستخدم أحدث الأجهزة.

وعلى الرغم من وجود حركات مضادة لهذه المفاهيم التي سادت خلال العقود الثلاثة أو الأربعة الماضية، إلا أن تأثير القيم المادية مازالت سارية حتى الآن. وإن مثل هذه الانتقادات لا تفسر الاتجاه نحو غرس القيم المادية باعتبارها ميولاً طبيعية للأفراد، ولكن باعتبارها رغبات زائفة ساهم التسويق في تنميتها وتعضيد وجودها.

إن احتياجات وقيم الأفراد لا تتأثر بالتسويق فقط، ولكن بالمحيط الاجتماعي أيضاً مثل الأسرة ومجموعات العمل أو الزملاء، وكذلك مستوى التعليم والديانة وغيرها. فإذا كانت هناك نزعة مادية في المجتمع فهي نتاج هذه الإفرازات الاجتماعية في المقام الأول وليس النظام التسويقي فحسب.

- **تقديم القليل من المنتجات الاجتماعية: Few Social Goods**

توجه الاتهامات أيضاً لمؤسسات الأعمال بأنها تغالي في إنتاج وبيع السلع والمنتجات الخاصة على حساب المنتجات الاجتماعية، فكلما زاد الطلب على المنتجات الخاصة، كلما كانت هناك حاجة للمزيد من الخدمات الاجتماعية والتي عادة لا يتم الوفاء بها. فعلى سبيل المثال، إن الزيادة في الطلب على السيارات باعتبارها منتجاً خاصاً يتطلب المزيد من الطرقات والرقابة على حركة المرور، وأماكن للانتظار، بالإضافة إلى دوريات للحفاظ على الأمن.

وعليه فإن الزيادة في الطلب على المنتجات الخاصة يترتب عليها المزيد من التكلفة الاجتماعية. علاوة على ذلك، فإن النمو أو التوسع في بيع المنتجات الخاصة يترتب عليه بعض عناصر التكلفة الاجتماعية الأخرى

مثل تلوث البيئة والازدحام والإصابات وربما الموت، كما هو الحال بالنسبة للسيارات أو بعض السلع الرأسمالية الأخرى.

وفي الحقيقة يجب البحث عن وسيلة لإعادة التوازن بين المنتجات الخاصة والمنتجات العامة. ومن البدائل المتاحة في هذا الصدد، جعل المنتجين يتحملون التكلفة الاجتماعية لأنشطتهم أو عملياتهم.مثال ذلك قيام الحكومة بفرض شروط وقيود على المنتجين فيما يتعلق بتطوير تصاميم لمنتجاتهم بحيث تكون أكثر أماناً أو أقل إضراراً بالبيئة.

ومن ناحية أخرى، قد يؤدي تحميل المنتجين بالتكلفة الاجتماعية إلى قيامهم برفع أسعار منتجاتهم لامتصاص هذه التكلفة، إلا أن ذلك قد تكون له آثاره السلبية على مستوى الطلب. ومن البدائل المتاحة الأخرى تحميل المستهلك بالتكلفة الاجتماعية أو جزءاً منها. مثال ذلك فرض رسوم على استخدام الطرق السريعة، أو أماكن الانتظار، أو تأمين الحماية. وهو الأمر المتبع في كثير من دول العالم.

- **التلوث الثقافي: Cultural Pollution**

من بين الانتقادات الاجتماعية العامة الموجهة للأنظمة التسويقية الادعاء بأنها تخلق ما يسمى بالتلوث الثقافي. فأحاسيس الناس عادة ما تنتهك عن طريق الإعلان، كما أن الأخير قد يؤثر على تدفق استمتاع الناس بالبرامج الجادة. أضف إلى ذلك وجود صفحات كاملة من الصحف أو المجلات المخصصة للإعلان وانتشار إعلانات الطرق التي تحد من استمتاع الناس بجمال الطبيعة. مثل هذه التدخلات عن طريق الإعلان تلوث أذهان أفراد المجتمع بالرسائل المادية والإيحائية التي قد يكون لها تأثير سلبي على سلوكياتهم أو قيمهم أو استفادتهم بأوقاتهم.

- **التسبب في المزيد من النفوذ السياسي: Too Much Political Power**

يتمثل الانتقاد الاجتماعي العام الأخير للتسويق في تسببه في مزيد من النفوذ السياسي. فإذا نظرنا إلى رجال الأعمال في قطاعات البترول أو السيارات أو المقاولات أو المصارف أو غيرها، نلاحظ أنهم يبذلون كافة الجهود للحصول على عضوية المجالس النيابية مثل مجلس الشعب أو عضوية الأحزاب السياسية لتحقيق الدعم لمصالحهم الخاصة أو مصالح الفئات أو الصناعات التي ينتمون إليها وعلى حساب الصالح العام.

كذلك فإن المعلنين توجه إليهم أصابع الاتهام بممارستهم قدراً كبيراً من النفوذ على وسائل الإعلان مهددين استقلاليتها وحريتها في العرض الموضوعي المحايد. فعلى سبيل المثال هل يمكن لصحيفة أن تهاجم الوهم الخادع لمقولة "المنتجات الصحية"وتخسر ملايين الدولارات التي تحصل عليها من الإعلانات عن السلع المعبأة عموماً.

٣. التأثير السلبي على المنظمات الأخرى:

يتمثل هذا الجانب في أن تؤدي الممارسات التسويقية لمنظمة ما إلى تحقيق الأذى أو إلحاق الضرر بمؤسسات أخرى. كما قد تؤدي إلى الحد من المنافسة. وتوجد ثلاث مشكلات في هذا الصدد هي[١٠]:

- **التهديد بالامتلاك: Threat of Acquisition**

يتلخص هذا النقد لسلوكيات الأنظمة التسويقية بوجه خاص، وأنظمة الأعمال بوجه عام في أن المؤسسات الأخرى قد تتعرض للضرر وتتضاءل فرص التنافس عندما تحاول مؤسسة أخرى التوسع عن طريق الشراء أو الامتلاك لمؤسسة منافسة وليس عن طريق النمو الطبيعي من خلال زيادة الطلب على منتجاتها أو خدماتها.

ولا يعد الامتلاك ضراراً في جميع الأحوال، بل قد يكون مفيداً للمجتمع إذا ترتب عليه تحقيق وفورات الحجم الكبير، ومن ثم تخفيض التكلفة والأسعار أو إنقاذ المؤسسات التي تعاني من مشكلات إدارية أو مالية أو تسويقية وتحسين فعاليتها. كما قد يؤدي إلى تدعيم المناخ التنافسي في ظل الكيانات الكبيرة، ومن ثم المساهمة في خدمة العميل والمجتمع بوجه عام. أما الامتلاك الضار فقد تتم مواجهته عن طريق تنظيم ممارساته بواسطة الأجهزة الحكومية المسؤولة.

- **التهديد بموانع الدخول: Threat of Entry Barriers**

قد تؤدي بعض الممارسات التسويقية إلى إعادة المؤسسات الأخرى التي تعتزم مشاركتها في نفس مجال النشاط، وذلك من خلال منح التراخيص أو الإنفاق الكبير على الإعلان أو تكثيف الابتكار، أو عقد التحالفات مع الوسطاء وغيرها من الأساليب. ويراعى التفرقة بين الإعاقة الناتجة عن المزايا الواضحة التي تمتلكها المنظمة مثل الابتكار ونضج الأنظمة والسياسات التي يصعب مواجهتها، وبين الإعاقة الناتجة عن التحالفات أو الممارسات السلبية التي يمكن التصدي لها عن طريق التشريعات أو التدخلات عن طريق الأجهزة الحكومية ذات الصلة.

- **المممارسات غير العادلة: Unfair Practices**

تستخدم بعض الشركات أساليب غير عادلة تستهدف الإضرار بالمؤسسات المنافسة أو ربما تحطيمها. ومن أمثلة ذلك التسعير بمستوى أدنى من التكلفة، أو استخدام أساليب تنشيط المبيعات المغالى فيها، أو حث بعض الوسطاء الأقوياء على عدم التعاون معها. وعلى الرغم من وجود بعض التشريعات التي تمنع أو تحد من حدوث هذه الممارسات، إلا أنه من الصعوبة بمكان إثبات سوء نية المؤسسة وتعمدها تحقيق الضرر بالمؤسسات الأخرى.

سادساً: مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأهميتها

تدل المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility على اهتمام الأعمال برفاهية المجتمع Society Welfare . وهنا يقع على عاتق مدير التسويق في المنظمة الأخذ بعين الاعتبار اهتمامات المنظمة طويلة الأجل، وعلاقتها بالمجتمع. وتسمى النظرية الحديثة للمسؤولية الاجتماعية بالاستدامةSustainability[١١].

إن المسؤولية الاجتماعية للمنظمة هي عقد اجتماعي ما بينها وبين المجتمع لما تقوم به المنظمة من عمليات تجاه المجتمع، فالتعريف يركز على العلاقة ما بين الطرفين والتي تتمثل في العقد الاجتماعي الذي يعطي المجتمع بموجبه حق تأسيس للمنظمات التي تعمل به من أجل تحقيق أهداف مشروعة، والتي تنعكس في نهاية المطاف بمجموعة من القرارات والأفعال التي تتخذها المنظمة للوصول إلى تحقيق وتقوية القيم السائدة في المجتمع بالتوازي مع تحقيق جزء من المنافع الاقتصادية المباشرة التي تسعى لتحقيقها في استراتيجيتها، لا سيما الاستراتيجية التسويقية لها[١٢].

وتتجسد أهمية المسؤولية الاجتماعية من خلال المردود المتحقق للجهات الثلاث الرئيسية التي ستجني الفائدة من هذا الالتزام ونعني بها **المجتمع والدولة والمنظمة**[١٣].

فالمنظمة تستفيد من المردود المادي والقبول الاجتماعي والعلاقة الايجابية مع المجتمع، خصوصاً أن سمعتها هي عامل وركنٌ أساسيٌ من أركان التنافسية في بيئة الأعمال، إضافةً إلى ارتباط ذلك بالمردودية الإنتاجية للعامل نفسه والثقة المتبادلة بين العامل ورب العمل.

أما **المجتمع** فإن العائد الذي سيتحقق له جراء اهتمام شركات الأعمال على اختلاف أنواعها بتبني نمط معين من المسؤولية الاجتماعية يتمثل بزيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع مع خلق شعور عالٍ بالانتماء من قبل الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة كالمعوقين والمرأة والشباب، وتحقيق نوع من الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة الاجتماعية **وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص** الذي هو جوهر المسؤولية الاجتماعية لشركات الأعمال، وازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين شركات الأعمال ومختلف الفئات ذات المصلحة وتحسين التنمية السياسية انطلاقاً من زيادة التثقيف بالوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد والمجموعات والشركات، وبما أن المسؤولية الاجتماعية مرتبطة بمفاهيم أساسية كتقليل السرية بالعمل والشفافية والصدق بالتعامل، فإن هذا كله يزيد من الترابط الاجتماعي وازدهار المجتمع على مختلف المستويات[١٤].

أما على صعيد **الدولة** فإن إدراك شركات الأعمال لدورها الاجتماعي يساهم في تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهماتها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى. كذلك فإن التزام شركات الأعمال بمسؤولياتها الاجتماعية يساهم برفد الدولة بمستحقاتها الضريبية والرسوم والمساهمة بالقضاء على البطالة والمساهمة في التطوير التقاني وغيرها من المجالات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعاً في حال عدم تحمل شركات الأعمال الخاصة لدورها في هذا الإطار.

سابعاً: المسؤولية الاجتماعية للتسويق

لقد ظهر مفهوم المسؤولية الاجتماعية على نحو واضح عندما أدرك أفراد المجتمع بأن هناك مسؤولية تقع على عاتق كل فرد من أجل أن ترقى بالمجتمع نحو الأحسن والعمل على استبعاد كل ما هو رديء. فالجوانب الأخلاقية التي تمارس من المنظمات أو الأفراد لها الآثار المتبادلة بين الطرفين، وبما ينعكس دوره الإيجابي على المجتمع ككل. وقد يحدث أن لا تكون الالتزامات والممارسات الأخلاقية هي السمة الغالبة،

وإنما العكس، أي تظهر الممارسات غير الأخلاقية والسلوك غير المقبول، مما يتطلب وجود مسؤولية اجتماعية تسهم في معالجة الأمور السلبية، أو الحد من الظواهر غير الأخلاقية.

فالمسؤولية الاجتماعية تكمن في الجهد الواضح والواعي من المنظمة لتعظيم تأثيرها الإيجابي والتقليل من تأثيرها السلبي في المجتمع ككل، وعلى مختلف الجماعات والأفراد في المجتمع. وعلى الرغم من أن مصطلح المسؤولية الاجتماعية يبدو محدوداً ومختصراً، فإن المصطلح يعتبر جزءاً مهماً في العلاقة بين المنظمات التسويقية والمجتمع.

إن المسؤولية الاجتماعية التي تقع على عاتق المنظمات تبدو واضحة، فقد لا يكتفى بتسويق وبيع المنتجات لهدف معين دون النظر إلى المشكلات والعقبات المقترنة باستخدام السلع المباعة، وما يمكن أن تتركه من آثار سلبية على البيئة، فالمبيدات الحشرية تستخدم على نحو واضح للقضاء على الحشرات الضارة، إلا أن المشكلة بدت واضحة على الأفراد المستخدمين لهذه المبيدات، وعلى المحاصيل أيضاً التي تم رشها بهذه المبيدات، ما تطلب الأمر معالجة الموضوع من المنظمات المنتجة، واستخدام مواد أخرى غير كيميائية في معالجة المسألة تجنباً للمصائب المقترحة بهذه العملية فيما لو استمرت على النحو التقليدي والمعروف سابقاً.

إن علاقة المستهلك مع المنظمات تكمن من خلال السلع أو الخدمات أو الأفكار التي تحملها أو تعطيها هذه المنظمات، فحالة الرضا عند المستهلك وعند المنظمة تكمن من خلال شرائه للسلعة ورضاه عن هذه السلعة، وفيما إذا كان سعر السلعة مقبولاً ويفي بحاجات الفرد أم لا، مما سيجعل المستهلك في وضع يواظب فيه على شراء السلعة، أما إذا كانت السلعة ذات جودة رديئة ولا تفي بالاحتياجات، فإن المستهلك سيحاول إيجاد بديلٍ عنها. إن كلا الحالتين ستؤثر على المنظمات المصنفة للسلعة إيجاباً وسلباً تبعاً لمعدل الشراء.

وهنا على إدارة التسويق في المنظمة أن تتعرف قبل كل شيء على الظروف السوقية في المجتمع المستهدف لمعرفة كافة أجزاء السوق، والتعرف على العادات والتقاليد والثقافات الرئيسية والفرعية السائدة فيه، والوضع الاقتصادي لكل جزء من أجزاء السوق. كما يتوجب على المنظمة دراسة الظروف والشروط الناشئة، وذلك من أجل الإيعاز لإدارات المنظمة كي تصمم وتنتج سلعاً وخدمات تلبي احتياجات السوق وتشبع رغباته، وتوفر له متطلباته في الزمان والمكان المناسبين، وبالسعر الذي يتفق وإمكاناته[١٥].

إن المجتمع ينظر إلى المنظمات على أنها المصدر الفاعل والحيوي في تقديم السلع والخدمات التي يحتاجها الأفراد بمختلف حاجاتهم وتقسيماتهم، ومن خلال القوانين والتشريعات، فإن العديد من السلع يمنع إنتاجها

وطرحها في السوق، أو الحد من ممارسات بعض المنظمات من خلال سلوكها الغريب والشاذ في نظر المجتمع.

كذلك تلزم القوانين والتشريعات المنظمات والأفراد على حدٍ سواء في إنتاج واستخدام بعض المنتجات التي تعطي فائدة للفرد والمجتمع، فحزام الأمان المستخدم في السيارات يعد جزءاً أساسياً من متطلبات الإنتاج، والقانون يفرض على من يقود السيارة أن يستخدم الحزام وفقاً للضرر وتحقيقاً لحوادث المرور التي يمكن أن تقع أثناء السير.

وبالإضافة إلى ما نصت عليه القوانين للحد من حوادث المرور عن طريق مراقبة سائقي السيارات، إذ أن تناول الكحول والمكسرات زاد من معدلات الحوادث على نحو واضح. حيث تقدر الحوادث اليومية لحوادث السيارات في فرنسا ب ٦٠٠ حادثة ٤٥٠ منها داخل المدينة وتؤدي إلى وفاة ٣٣ فرداً، وتخلف ١٠٠٠ جريح و ١٠٠ معاق، وتقدر ٤٠% من الحوادث بسبب الكحول[١٦].

إلا أن ممارسات المنظمات على اختلاف صورها وأشكالها، وبالرغم من التشريعات والقوانين العديدة استمرت في ممارساتها غير الصحيحة تجاه المجتمع مستغلة بذلك جهل المستهلك وبساطته أحياناً، ومحاولة ترويج منتجاتها مهما كانت أشكالها وصورها في أحيان أخرى، والضحية الوحيدة في هذه المعادلة هو المستهلك، لذلك ظهرت الحركة الاستهلاكية Consumerism كرد فعل على هذه الممارسات، حتى تكون هذه التجمعات وسيلة لحماية المستهلكين والدفاع عنهم وفق أسس وترتيبات معنية ومعروفة.

الخلاصة:

في نهاية عرضنا لهذه الوحدة نكون قد ناقشنا مفهوم أخلاقيات التسويق التي تركز على المبادئ السلوكية التي تميز بين الرديء والجيد، والعوامل المؤثرة على السلوك الأخلاقي للتسويق، ومن ثم الانتقادات الاجتماعية للتسويق من ناحية التأثير السلبي للتسويق على المواطن الفرد والمجتمع والمنظمات الأخرى. وتناولت الوحدة أيضاً مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأهميتها، وأخيراً المسؤولية الاجتماعية للتسويق.

تمارين:

١. اشرح مفهوم أخلاقيات التسويق؟
٢. ما هي العوامل المؤثرة في السلوك الأخلاقي للتسويق؟
٣. اشرح أهم الانتقادات الاجتماعية للتسويق؟
٤. عرّف المسؤولية الاجتماعية، واشرح أهميتها؟

المراجع

[1] . Baker, Michael J. & Susan Hart (2008): **The Marketing Book**, (6th ed.), Butterworth – Heinemann, Oxford, p.552

[٢]. الديوه جي، أبي سعيد (٢٠٠٠): **المفهوم الحديث لإدارة التسويق**، دار الحامد، عمان، ط١ ، ص ٤٤٨

[٣]. الخضر، علي وآخرون(٢٠١١): **أساسيات التسويق**، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، ص ٣٥١

[4]. Kerin, Roger A. & et.al (2003): **Marketing**, (7th ed.), McGraw- Hill Companies ,Inc.,New York,p.142

[5].Ibid,p.102

[6].Drummond, Graeme & et.al (2008): **Strategic Marketing: planning and control**, (3rd ed.), Butterworth-Heinemann, Oxford,p.308

[7].Zu, Liangrong(2009):**corporate Social Responsibility: corporate restructuring and firm's performance**, Springer, pp.89

[٨]. إدريس ، ثابت عبد الرحمن ، جمال الدين محمد المرسي (٢٠٠٩): **التسويق المعاصر** ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، ص ص ٤٧٠ – ٤٧٧

[9].Kotler, Philip & Gary Armstrong (2014): **Principles of Marketing**, (15th ed.), Pearson Education, Inc., N.J.,P.610

[10]Ibid, p.612

[11] .Lamb, Charles W. & et.al (2011): **Marketing**, (11th ed.), South- Western, Cengage Learning , p.86

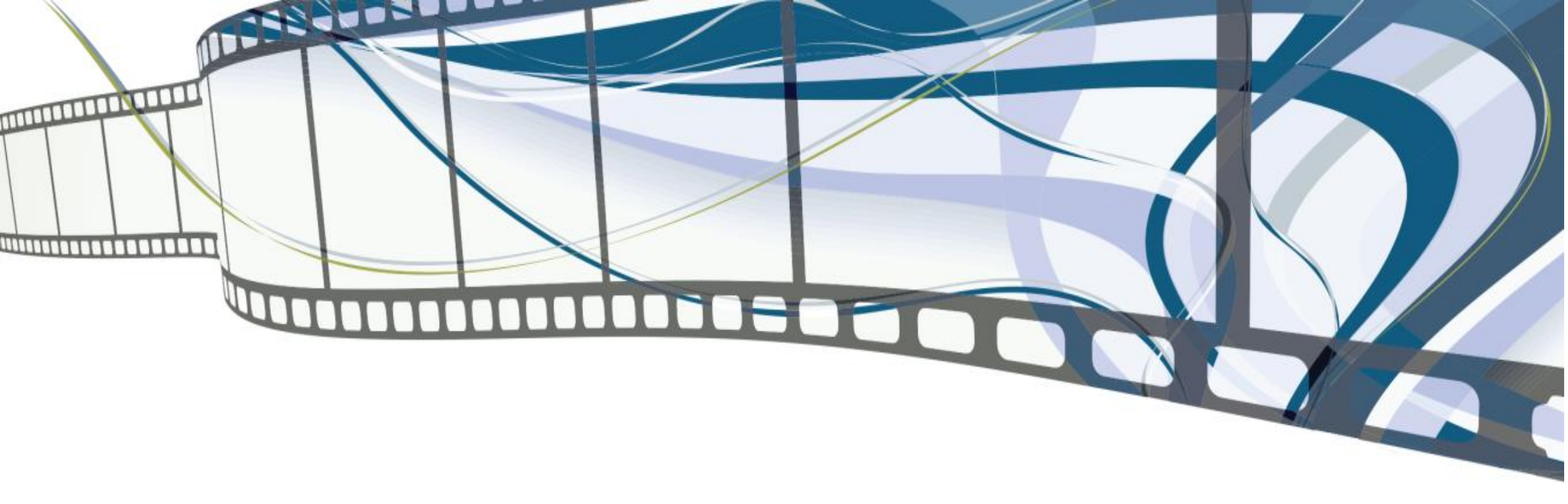
[١٢]. الغالبي، طاهر وصالح العامري (٢٠٠٥): **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)**، دار وائل للنشر، عمان، ط١ ، ص ٤٦

[١٣]. نجم ، نجم عبود (٢٠٠٦): **أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال**، مؤسسة الوراق، عمان، ط١، ص ٢١٣

[١٤]. الغرير، عبير (٢٠١٢): **قياس مدى استجابة الشركات السورية لمفاهيم وأسس المسؤولية الاجتماعية: دراسة ميدانية مقارنة بين شركات القطاع الخاص في سورية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، ص ٤٤

[١٥]. ناصر، محمد، علي الخضر (٢٠١٤): **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل**، منشورات جامعة دمشق، برنامج المشروعات المتوسطة والصغيرة، كلية الاقتصاد ، ص ٩١

[١٦].الديوه جي ، أبي سعيد (٢٠٠٠): **المفهوم الحديث لإدارة التسويق** ، مرجع سبق ذكره ، ص ٤٥٥



الوحدة التعليمية الرابعة

تحليل بيئة التسويق الخارجية

عناصر الوحدة:

الفصل الرابع: تحليل بيئة التسويق الخارجية
١. البيئة التسويقية الخارجية: التعريف والمكونات
٢. أهمية دراسة البيئة التسويقية
٣. تصنيفات البيئة التسويقية
٤. طرق تحديد العوامل البيئية
٥. تحليل البيئة الخارجية إلى كلية وخاصة
أسئلة للمناقشة

الأهداف التعليمية:

في نهاية هذه الوحدة سيكون الطالب قادراً على أن:

١. يشرح مفهوم البيئة الخارجية ويعدد بمكوناتها.

٢. يحدد أصناف البيئة التسويقية.

٣. يعدد طرق معالجة البيئة الخارجية وأولوياتها.

٤. يحدد عناصر البيئة الكلية المؤثرة بكل أنواع المنظمات.

٥. يحدد عناصر البيئة الخاصة بالصناعة التي تعمل ضمنها المنظمة.

الكلمات المفتاحية: Key Words

البيئة الخارجية، البيئة التسويقية، مصفوفة الأولويات، البيئة الكلية والخاصة، الاستخبارات التنافسية.

External Environment, Marketing Environment, Priorities Matrix, the Macro and Task Environment, Competitive Intelligence.

أولاً: مقدمة حول تحليل بيئة السوق الخارجية

تقوم المنظمات الناجحة بعملية التحليل الاستراتيجي لتشخيص وتحليل عناصر بيئة المنظمة لمعرفة ماهية وقوة المتغيرات الحاصلة ولتحديد الفرص والتهديدات بشكل يساعد الإدارة على تحديد الاستراتيجية المفيدة لتحقيق أهداف المنظمة، ونظراً لأهمية البيئة الخارجية ودورها المباشر المؤثر في نجاح المنظمة،

سوف تبين هذه الوحدة تعريف البيئة الخارجية وتحدد ماهيتها، وتبين أيضاً أهمية عملية تحليل البيئة التسويقية الخارجية وهي كلية تؤثر على جميع المنظمات في كل القطاعات، وجزئية تؤثر على المنظمات التي تعمل في صناعة محددة، وذلك بعد تحديد بعض الطرق لمعالجة قضايا البيئة الخارجية، ومنها طريقة مصفوفة الأولويات وطريقة تحليل التأثير.

ثانياً: البيئة التسويقية الخارجية: التعريف والمكونات

تعرف البيئة الخارجية للمنظمة بأنها: "**البيئة التي تقع خارج حدود المنظمة وخارج نطاق سيطرتها ورقابتها ولكن عناصرها ومكوناتها تؤثر على فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي والتي قد يتم إدراكها بواسطة الإدارة أو لا يتم إدراكها على أنها تمثل فرصاً أو قيوداً** "[١].

أما البيئة التسويقية وفقا لـ Kotler فهي: "مجموعة القوى والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على كفاءة الإدارة التسويقية وتستوجب القيام بالأنشطة والفعاليات لإشباع رغبات المستهلكين".

وهكذا، تتأثر قدرات وإمكانات إدارة التسويق في تطوير وتحقيق عمليات تبادل ناجحة مع العملاء أو المستفيدين الفعليين والمحتملين بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي يجب أن تتكيف مع معطياتها وتؤلف مزيجها التسويقي بالطريقة المثلى[٢].

إذاً تتضمن البيئة التسويقية كافة القوى والمؤثرات التي لا تخضع لسيطرة إدارة التسويق بالمنظمة ولكن تؤثر في قدرتها على تنمية أنشطتها والحفاظ على مصالحها ومعاملاتها الناجحة مع عملائها في أسواقها المستهدفة، في هذا الإطار من المفيد تحديد **الخواص العامة للبيئة** التي تعمل فيها إدارة التسويق وهي:

١. تتضمن كل العناصر والمكونات المتفاعلة التي تقع خارج حدود المنظمة أو داخلها.

٢. **التعقيد:** البيئة التسويقية مركبة، ومتداخلة ويصعب الفصل بين الأجزاء المكونة لها.

٣. **عدم التأكد:** وهذه الحالة يصعب فيها على متخذ القرار تحديد احتمالية وقوع الحدث لافتقاره إلى المعلومات، حول العوامل والمتغيرات البيئية المحتملة في ظروف الطلب والعرض، أو كليهما.

٤. **العدائية:** من صفات البيئة العدائية قلة الموارد وعدم قبول العملاء لمخرجات المنظمة، حيث تشتد المنافسة بين المشتغلين في هذه الصناعة.

٥. **التنوع:** يشير إلى التبدلات الدورية في تفضيلات ومطالب متمايزة لكثير من العملاء، وبما أن أذواق المستهلكين تتسم بالمرونة والتغير، فإنه يتطلب الحفاظ عليه لكسب ولائه بإشباع حاجياته ورغباته بنفس مستوى الرضا والإشباع وهذا ما يدفع إدارات التسويق والبحوث والتطوير للبحث الدائم لتلبية الرغبات وخلق الحاجات.

٦. **التجانس:** تشير هذه الحالة إلى التشابه والتماثل بين العناصر البيئية في صناعة ما على عكس عدم التجانس، أو تنوع خصائص المكونات البيئية.

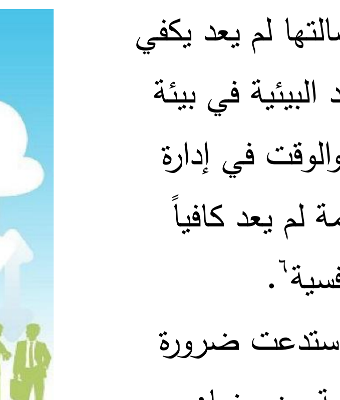
٧. قد تميز الإدارة العديد من المتغيرات البيئية، ولكن هناك أيضاً العديد من العناصر البيئية التي قد لا تستطيع تحديدها[٣]. وهذا ما يميز الإدارة والكوادر البشرية الفعّالة عن الإدارات السلبية التي تلعب دور المستجيب فقط للمتغيرات البيئية.

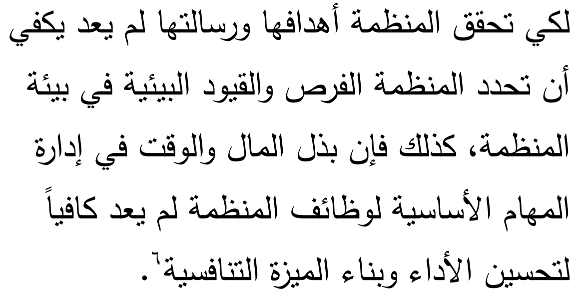
٨. يمكن النظر إلى البيئة من وجهة نظر ما تمثله من تهديدات وقيود وما تمنحه من فرص وتسهيلات، وهنا يأتي دور وفعالية المسح التسويقي الذي ينبه المنظمة إلى التطورات المحتملة التي تعرض المنظمة لأخطار إضافية، بل وتحويلها إلى فرص قبل إدراكها من قبل المنافسين[٤].

لقد حددت شركة Kerney للاستشارات الدولية محاور أساسية للتحليل البيئي في قطاع صناعة السيارات منها: العولمة والفرص والتحديات الناجمة عنها، توقيت الدخول للأسواق. وهذا فعلاً ما

قامت بتحديده وتميزت به الشركات اليابانية بنجاح عن مثيلاتها الأميركية والأوربية وساعدها على تخفيض الفجوة بين دورة تطوير المنتج وتوقيت الدخول للأسواق المستهدفة[٥].

ثالثاً: أهمية دراسة البيئة التسويقية





لكي تحقق المنظمة أهدافها ورسالتها لم يعد يكفي أن تحدد المنظمة الفرص والقيود البيئية في بيئة المنظمة، كذلك فإن بذل المال والوقت في إدارة المهام الأساسية لوظائف المنظمة لم يعد كافياً لتحسين الأداء وبناء الميزة التنافسية[٦].

ولقد كان هناك عوامل عديدة استدعت ضرورة الدراسة المتواصلة للبيئة الخارجية من بينها: ظهور فكرة النظم المفتوحة، وزيادة التدخل الحكومي، إلى جانب ظهور العديد من الأنواع الحديثة والشركات المشتركة والمتعددة الجنسيات[٧].

وتساعد دراسة وتقويم العوامل البيئية الخارجية في تحديد العديد من النقاط أهمها[٨]:

١. تحديد النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة سواء تعلق الأمر بالسلع أو الخدمات أم بطرق التوزيع ومنافذه والقيود المفروضة على المنظمة من قبل الجهات الحكومية والقانونية والتشريعية.
٢. توفير المعلومات التي ستمكن الإدارة من التحكم في عدة أنشطة وتوجيهها حسب تلك المعلومات، وهناك مصادر معلومات متعددة نذكر منها: مصادر أولية مثل المقابلات والمؤتمرات العلمية، ومصادر ثانوية مثل المجلات والكتب والتقارير والدراسات الداخلية.

أضف لما سبق يجب تتبع معلومات الاستخبارات التنافسية وأساليب التجسس الصناعي، حيث تعد وسائل هامة وناجحة لجمع المعلومات الخارجية.

٣. تساعد العوامل البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية – رأس مال – تقنيات– أفراد) وكيفية الاستفادة منها ومتى يمكن للمنظمة أن تحقق تلك الاستفادة.

٤. تحديد أنماط القيم والعادات والتقاليد والسلوك الاستهلاكي **للأفراد** والذين يمثلون جمهور المنظمة مما يفيد في تحديد خصائص المنتجات وأسعارها وتوقيت إنتاجها وتسويقها، فعلى سبيل المثال، نجد أن إنفاق المعمرات من النساء أكثر من غيرهن بسبب دخلهن العالي ووقت فراغ أطول مع قليل من المسؤوليات المنزلية مقارنة بالأصغر عمراً، لذا فإن خطوط الإنتاج التي تلبي حاجات هذه الفئة لديها فرص نجاح حقيقية.

٥. تحليل قطاعات السوق، وما هي مختلف القطاعات السوقية الجديدة، من خلال تحليل وقياس الطلب بتقدير حجم السوق الحالي والطلب المرتقب، وتقدير البدائل المحتملة لتغطية السوق، وما هي الفرص الممكنة للنمو[٩].

رابعاً: تصنيفات البيئة التسويقية

لقد صنفت الأدبيات التسويقية البيئة المحيطة بالمنظمة وفقاً لما يلي[١٠]:

١. **البيئة المستقرة:** حيث تكون القوى الاقتصادية أو قوى السوق (العرض والطلب)، القوانين، التكنولوجيا، العادات والتقاليد ذات استقرار دائم في كل سنة.

٢. **البيئة البطيئة التطور:** يمكن التنبؤ بدرجة كبيرة من التغيرات الممكنة الحدوث سواء ما تعلق منها بالعرض أو الطلب أو مستوى التقدم التكنولوجي.

٣. **البيئة الساكنة والعشوائية:** وهي البيئة التي يصعب تحديد مكوناتها ومتغيراتها، كما يصعب تحديد وتوصيف اتجاهاتها، ومن ثم يجب على الإدارة توفير عدد مناسب من البدائل من ناحية، وعدم الاطمئنان لسكون البيئة من ناحية أخرى.

٤. **البيئة المضطربة:** حيث يصعب التنبؤ بالتغيرات الحاصلة سواء ظاهرية أو جوهرية مثل تغير الطاقة المفاجئ، تغير التكنولوجيا، تغير القوانين، مما قد ينجم عنه بروز تهديدات أو أخطار أو تعقيدات قد تجبر المنظمة على مواجهتها.
٥. **البيئة الصاخبة(ديناميكية):** تمثل امتداداً طبيعياً للبيئة المضطربة، حيث تمثل الاتجاه بقوة نحو مستوى عال من الديناميكية والتعقيد والتداخل، مما يؤدي إلى تعدد المخاطر التي تعترض المنظمة وتزايدها، وعليه فعلى المنظمة تخصيص الجهد لتدقيق ومتابعة جميع متغيراتها.
٦. **بيئة غير ديناميكية:** وهي البيئة التي تنخفض فيها معدلات التغير إلى أقل حد ممكن، كما أنها تتضمن عدداً محدوداً من المتغيرات أو العناصر البيئية.

خامساً: طرق تحديد العوامل البيئية

إن دراسة وتحليل مكونات البيئة يعد أمراً ضرورياً عند وضع الاستراتيجية التسويقية، حيث أن نتائج هذه الدراسات تساعد في التعرف على جانبين رئيسيين يمثلان نقطة الارتكاز في صياغة ورسم استراتيجية المنظمة وهما:

- تحديد الفرص المتاحة التي يمكن للمنظمة استغلالها بما يؤدي لتحسين أداء المنظمة.
- تحديد المخاطر أو التهديدات التي تحد من قدرة المنظمة على اغتنام الفرص المتاحة بالمستوى المطلوب من الكفاءة والفعالية، ويجب على المنظمة تجنبها أو الحد من آثارها.

ولتحديد العوامل الهامة في البيئة الخارجية، هناك عدة طرق لمعالجة قضايا البيئة الخارجية منها:

١. طريقة مصفوفة الأولويات:

تستخدم لمساعدة المدير الاستراتيجي في تقرير أي العوامل التي يجب إعطاءها الأولوية وتحليلها بعمق، وأي العوامل التي يفضّل تحليلها بشكل مبسط، وهناك مجموعة من الخطوات التي يجب اتباعها وفقاً لهذه الطريقة وهي:

١. يتم تحديد عدد من العوامل الهامة في البيئة "قضايا استراتيجية" لكل عامل مصفوفة.

٢. تحديد تأثير هذه العوامل "عالي – متوسط – منخفض ".

٣. تقويم احتمال الحدوث "عالي – متوسط – منخفض ".

٤. تصنيف العوامل حسب أولوية التأثير على المنظمة.

ويلخص الجدول (٤، ١) مصفوفة الأولويات.

التأثير على المنظمة / احتمال الحدوث	**عالي**	**متوسط**	**منخفض**
عالي	أولوية كبيرة	أولوية كبيرة	أولوية متوسطة
متوسط	أولوية كبيرة	أولوية متوسطة	أولوية منخفضة
منخفض	أولوية متوسطة	أولوية منخفضة	أولوية منخفضة

الجدول (٤، ١) مصفوفة الأولويات لاحتمال حدوث العوامل البيئية

يبين المحور الأفقي مدى تأثير العامل البيئي على المنظمة، في حين يظهر المحور العمودي احتمال حدوث العامل البيئي، أما خلايا المصفوفة فتبين وضع العامل البيئي على سلم الأولويات نتيجة لتقاطع التأثير واحتمال الحدوث.

٢. طريقة تحليل التأثير:

تعدّ من أشهر أساليب تحليل البيئة المحيطة بالمنظمة، وتنفذ من خلال الخطوات التالية:

١. توضع مؤشرات الأداء التي تسعى المنظمة لتحسينها على المحور الرأسي.
٢. توضع العوامل البيئية على المحور الأفقي كونها فرص وتهديدات للمنظمة.
٣. يقوم كل عضو في لجنة التخطيط الاستراتيجي بتقويم التأثير المحتمل للعوامل البيئية على مستويات الأداء للمنظمة طبقاً للمقياس التالي:

(٦ تأثير ايجابي وقوي) (٥ تأثير ايجابي ومتوسط) (٤ تأثير ايجابي وضعيف).

(٣ تأثير سلبي وضعيف) (٢ تأثير سلبي ومتوسط) (١ تأثير سلبي وقوي).

ويوضح الجدول(٤، ٢) طريقة تحليل التأثير.

العوامل البيئية مؤشرات الأداء	**السياسية**	**الاقتصادية**	**الاجتماعية**	**التكنولوجية**
معدل نمو المبيعات				
نسبة الربحية				
الحصة السوقية				

الجدول (٤، ٢) طريقة تحليل التأثير

كما هو مبين في الجدول السابق ثم يتم التصويت من قبل أعضاء اللجنة على أهمية المتغيرات البيئية في التأثير على بعض مؤشرات الأداء المستهدفة.

سادساً: تحليل البيئة الخارجية إلى كلية وخاصة

يمكن تقسيم العوامل البيئية الخارجية المحيطة بالمنظمة إلى نوعين أساسيين من حيث الارتباط والتأثير وهما:

١. البيئة الكلية The Macro Environment:

تتكون هذه البيئة من الأبعاد المختلفة والمحيطة بالتنظيم، والتي يمكن أن تؤثر على أنشطته ولا تخضع لسيطرة إدارته، وتؤثر هذه البيئة على كل المنظمات العاملة في المجتمع، وتشمل كافة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية والتكنولوجية، ويبدو تأثير هذه العوامل في العديد من الجوانب أهمها:

١. تحديد فرص الاستقرار والنمو.
٢. بيان درجة الاستقرار والحرية المتاحة لإدارة المنظمة
٣. السياسات والإجراءات التنظيمية الممكن إتباعها

٢. البيئة الخاصة The Task Environment:

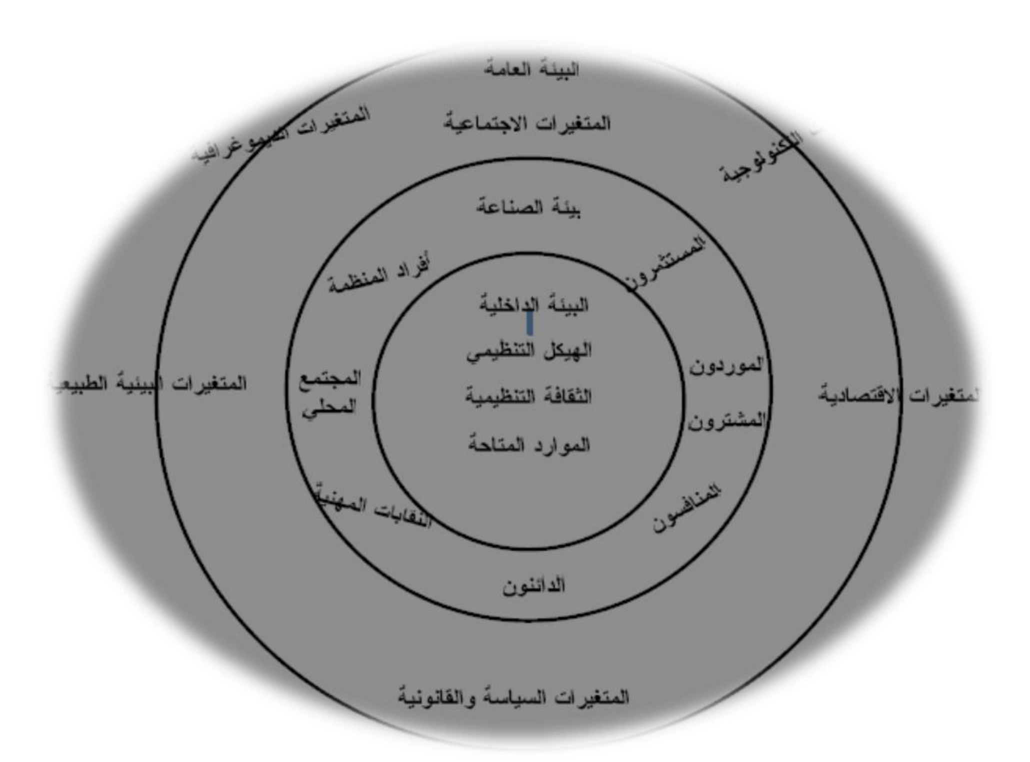
وهي مجموعة من العناصر المستمدة من البيئة الكلية، ولكنها تشكل قوى ذات تأثير مباشر على المنظمة، **وهذا ما دعا إلى تسميتها أحياناً بالمجموعة التنظيمية Set Organizational وأحياناً أخرى بالبيئة التشغيلية Environment Operating وأحياناً ثالثة ببيئة العمل Task Environment** و سوف نقوم بدراستها بالتفصيل.

سابعاً: العوامل البيئية الخارجية (العامة، والخاصة) للمنظمة:

١: العوامل البيئية الخارجية الكلية

٢: العوامل البيئية الجزئية الخاصة

ويبين الشكل (٤، ١) العوامل البيئية الخارجية –عامة وخاصة– المحيطة بالمنظمة التي تتمثل بالآتي[١١]:



الشكل (٤، ١) العوامل البيئية الخارجية (العامة والخاصة) المحيطة بالمنظمة

١: العوامل البيئية الخارجية الكلية

تسمى مجموعة العوامل الخارجية الكلية بالبيستيل PESTEL وهو اختصار للعوامل الرئيسة التالية:

Political, Economic, Social, Technological, Legal, International

١. العوامل السياسية Political Factors:

وترتبط بالنظام السياسي في الدولة، والفلسفة التي يتبناها ذلك النظام في حكم وإدارة شؤون تلك الدولة، والتي تنعكس على ما تسنه من قوانين وأنظمة وتشريعات. نذكر منها على سبيل المثال، قوانين حماية البيئة وشروط التصنيع لتلائم هذه القوانين وقوانين رقابة المنتجات بوضع تاريخ الإنتاج والانتهاء ومكونات المواد وقوانين وجمعيات حماية المستهلك،وشروط استخدام بعض المنتجات لسن معينة، والقوانين الخاصة بإعلانات التدخين وشركات السجائر. فعدم التجاوب مع هذه القوانين يسبب تشويه صورة وسمعة المنظمات أمام المستهلكين وبالتالي تقليص أرباحها.

٢. العوامل الاقتصادية Economic Factors:

من أهمها: (الدخل – اتجاهات الأسعار – التطور التكنولوجي – مدى تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي – المنافسة – الهيكل الاقتصادي – الانفتاح الاقتصادي والمناطق الحرة – المؤسسات المالية والمصارف وتعاملاتها وانتشارها) حيث يتوقف استخدام بعض الاستراتيجيات على التقديرات الخاصة بالحالة الاقتصادية.فعلى سبيل المثال، يتأثرالطلب على السيارات بالدول النامية بسعر الصرف أكثر من المتقدمة.

٣. العوامل الاجتماعية Social Factors:

وهي تمثل الخصائص الاجتماعية والنفسية والقيم والمعتقدات السائدة في المجتمع المحيط بالمنظمة، ومنها (طبيعة العلاقات الاجتماعية– النمو السكاني والهيكل العمري للسكان – نماذج السلوك – أسلوب المعيشة). وقد تمثل الاتجاهات الديموغرافية قوة تأثير هامة في السوق. فعلى سبيل المثال، تشير بعض الدراسات إلى حدوث تبدلات كبيرة في استهلاك المشروبات الغازية بسبب التغيرات

الديموغرافية التي طرأت على تركيبة السكان في الولايات المتحدة، فقد ازددت نسبة السكان العمرية فوق الخمسين سنة بنسبة كبيرة حيث أصبحت نسبتهم تزيد على ٦٠% من إجمالي عدد السكان.

وقد رافق هذه الزيادة وعي صحي في المجتمع، فقررت شركة Pepsi لمواجهة هذا التحدي الذي سوف يقلل من حصتها في السوق إنتاج أصناف جديدة من المشروبات المعروفة بـ(دايت) والمتفقة مع أنظمة الحمية الطبية. وحدث تطور آخر حيث لاحظت الشركة أن أمزجة المستهلكين تستهوي مشروبات الفاكهة الغازية فأنتجت مشروبات غازية مضافة إليها نكهة الفاكهة.

٤.العوامل التكنولوجية Technological Factors:

وتتضمن الابتكارات والتحسينات التدريجية في الموارد والتصميم والتطبيق داخل الصناعات الجديدة. والتغيير التكنولوجي من حيث المفهوم يعني إدخال كل التقنيات الجديدة، إذ يتضمن الكومبيوترات والروبوتات التي تستخدم في الصناعة وخدمة المنظمات[١٢].

وتؤثر العوامل التكنولوجية على الوضعية التنافسية للمنظمة. حيث ساهمت التكنولوجية في إحداث تغييرات هامة بسبب الإمكانيات العالية التي أدت إلى الإنتاج بأدنى كلفة ورفع الإنتاجية وتحسين الجودة والأداء الكلي[١٣].

٥.العوامل الطبيعية Environmental Factors:

تعرف البيئة الطبيعية على أنها: "مجموعة العوامل المهمة المتعلقة بحياة الإنسان على هذه الأرض مثل الهواء والماء والطاقة والمصادر الأولية للمواد الخام التي تستغلها المنظمة كمدخلات في عملياتها الإنتاجية ". وتتمثل العوامل الأساسية للبيئة في النقص في المواد الأولية وارتفاع أسعار الطاقة وقضايا التلوث البيئي والتدخل الحكومي في إدارة المصادر الطبيعية. ونظراً لأن العوامل والمواد الطبيعية قابلة للنفاذ فيجب على المسوقين أن يأخذوا ذلك بعين الاعتبار، لأجل هذا ظهرت العديد من الجمعيات التي تدافع عن حماية البيئة.

٦. العوامل التشريعية Legal Factors:

ومن أهمها القوانين والتشريعات التي تحكم نوع وأعمال المنظمة وقوانين منع التلوث والمحافظة على البيئة وقوانين العمل والتأمينات وقوانين الضرائب والجمارك. فإضافة وحذف قيد تشريعي أو قانوني يمكن أن يضع قيداً تسويقياً واستراتيجياً أو يبرز فرصة تسويقية. فعلى سبيل المثال، أدى تقليص التشريعات المعمول بها في مجال النقل الجوي والمصارف إلى إحداث تأثير إيجابي هائل على الشركات العاملة في تلك الصناعة.

أما على الصعيد الدولي فيظهر عنصر أساسي يجب دراسة كل الأبعاد السابقة في إطاره وهو:

٧. العوامل الدولية International Factors:

يتضمن القوى والمؤثرات الناتجة عن العلاقات والتصرفات التي تقوم بها الدول كالتركيز على حماية الصناعات المحلية ومنع الاستثمارات الأجنبية من الدخول، ومحاولة الحصول على مركز تنافسي دولي جيد، وكذلك حصة سوقية كبيرة من خلال زيادة التمويل للصناعات المحلية. وهناك عوامل كثيرة ومختلفة تتمحور أساساً حول ثلاثة عوامل:

- الاختلافات الحضارية بين الدول من حيث العادات وتقاليد مجتمعها، لغتها واتجاهاتها، وبالتالي يتوجب على المنظمات لدخول أسواق أجنبية أخذ هذه الاختلافات الحضارية بعين الاعتبار.
- العلاقات على مستوى الدول كالعلاقات الجيدة والعلاقات السيئة بين الدول، فمثلاً في حالة ما إذا كانت تربط دولتين علاقة صداقة وعمل جديتين، فإن هذا يعني آفاقاً أوسع لعمل المنظمات على المستوى الخارجي من حيث الحرية والشروط الجيدة لعمل هذه المنظمات والامتيازات الممنوحة من طرف الدولة الأجنبية.
- التجمعات الاقتصادية: وهي تلك التكتلات والتجمعات الاقتصادية الهادفة إلى تسهيل حركة التجارة فيما بينها. ولعل أهم الفوائد المنجزة عن هذه التجمعات امتلاك قوة سياسية بتحالف القوى السياسية للدول المتكتلة اقتصادياً تمكنها من فرض هيمنتها دولياً، وهذا ما هو موجود فعلاً كالسوق الأوروبية المشتركة، وهنا تكون المنظمات أمام فرص سوقية وحصة تسويقية كبيرة.

٢: العوامل البيئية الجزئية الخاصة بالمنظمة

إلى جانب ما سبق، فإن الشكل السابق يوضح أهم العوامل المتعلقة بالبيئة الجزئية الخاصة بالمنظمة، وتتمثل تلك العوامل بالآتي:

١. **العملاء:** يحتل العملاء موقع الصدارة من حيث الأهمية والتأثير المحتمل على الاستراتيجية التسويقية. فالعميل في نهاية الأمر هو الذي يقرر هل يشتري منتجات المنظمة أم لا. وعموماً يؤثر بشكل مباشر على مستويات المبيعات والأرباح، ومن ثم على قدرة المنظمة في الاستمرار والنمو. **ومن أهم النقاط الواجب دراستها**[١٤]:

- بيان نوعيات المستهلكين وتقسيماتهم.
- دراسة وتحليل سلوك المستهلكين وتفضيلاتهم وأنماطهم الاستهلاكية.
- التعرف على الدخل والقوة الشرائية، وخاصة فيما يتعلق بالإنفاق على منتجات المنظمة.
- دراسة الخصائص الديموغرافية لمستهلكيها.

يجب على الشركة أن تدرس بعناية زبائن أسواقها، وهؤلاء **الزبائن يصنفون تبعاً لنوعية السوق** إلى:

- **أسواق المستهلكين Consumer Markets:** وهم الأفراد والأسر الذين يشترون السلع والخدمات للاستهلاك الشخصي.
- **الأسواق الصناعية Industrial Markets:** وهي المنظمات التي تشتري السلع والخدمات لعمليات إضافية أو لاستخدامها في عملياتها الإنتاجية.
- **الأسواق التجارية Reseller Markets:** وهي المؤسسات التي تشتري السلع والخدمات لإعادة بيعها بهدف الربح.
- **الأسواق الحكومية Government Markets:** وهي الوكالات الحكومية التي تشتري السلع والخدمات لإنتاج خدمات للجمهور أو لنقل هذه السلع والخدمات للآخرين عند الحاجة إليها.

- **الأسواق الدولية International Markets**: وهم المشترون الأجانب ويتضمن المستهلكون المنتجون، معيدوا البيع، الأسواق التجارية، والحكومات.

ويمكن للمنظمات تحقيق الاستجابة لقوى العملاء في بيئتها المباشرة من خلال إجراء البحوث والدراسات التي تحاول استكشاف حاجاتهم ورغباتهم والتعرف على مستويات رضاهم. فقد أنفقت شركة جنرال موتورز ثلاثة أعوام كاملة مع خمس مجموعات من العملاء تتكون الواحدة منها من ٥٠٠ فرد قبل تقديم موديلها الجديد من سيارتها المشهورة "كاديلاك" وذلك في التعرف على انتقاداتهم للموديلات الحالية وتفضيلاتهم للموديل الجديد، وقامت باستثمار هذه الآراء في تصميم الموديل الجديد مما مهد لها الطريق لاختراق السوق وتحقيق مستويات مرتفعة من المبيعات.

٢. **الموردون**: وهم المنظمات التي تقوم بتزويد المنظمة بالموارد من (مواد خام وعدد وآلات والأدوات اللازمة لعمليات وأنشطة المنظمة) فمخرجاتهم تمثل مدخلات المنظمات المشترية، ومن ثم تستطيع أن تؤثر على هيكل التكلفة ومستويات الجودة وبالتالي على قدرتها التنافسية. ومن أهم النقاط الواجب دراستها في هذا الصدد: أنواع الموردين ومراكزهم ومدى القوة التي يتمتع بها كل منهم، شروط التسليم المتبعة، والكميات والنوعيات والجودة والأسعار المتاحة لدى كل مصدر[١٥].

وقد أدركت الكثير من المنظمات أهمية بناء وتوطيد العلاقات مع الموردين نظراً للآثار الإيجابية المترتبة على ذلك. وخير مثال على ذلك: وقع اختيار شركة هوندا على مؤسسة Donnelly لصناعة الزجاج للقيام بتصنيع مرايا سياراتها لما تعرفه عن تميز هذه الشركة بالإنتاج المرتفع الجودة وتوافر ثقافة تنظيمية وقيم عمل متوافقة مع تلك التي تسود شركة هوندا. وبالمقابل وإدراكاً لأهمية هوندا كعميل قامت مؤسسة Donnelly بتشييد مصنع متخصص لإنتاج مرآة السيارة لشركة Honda.

٣. **الوسطاء**: ويمثلون الحلقات التوزيعية الواقعة فيما بين المنظمة وعملائها سواء أكانوا وكلاء أم تجار جملة أم تجار تجزئة، فيجب على المنظمة دراسة قدراتهم وخصائصهم فيما يتعلق بأماكن تواجدهم وشروط التعامل معهم من حيث الأسعار ونوعيات المنتجات والعلاقات التجارية وشروط التسليم وغيرها.

٤. **الممولون:** ويمثلون بصفة رئيسية المساهمون "حملة الأسهم" بجانب دراسة مصادر التمويل الأخرى التي يمكن الاعتماد عليها، وذلك من خلال دراسة مصادر الائتمان مثل بيوت الإقراض والمصارف وغيرهم وشروط كل منهم فيما يتعلق بفوائد وآجال التمويل الممكن تقديمه.

٥. **مقدمو التسهيلات والخدمات المختلفة:** ويمثلون كافة الجهات والأطراف التي تربطها بالمنظمة علاقات ومعاملات تتمثل في تقديم بعض الخدمات والاستشارات، ومن أمثلتها: وكالات الإعلان وأجهزة البحوث والاستشارات وهيئات النقل والتخزين وغيرها.

٦. **الحكومة:** وتمثل السلطة الرسمية في الدولة بما تفرضه من قوانين وتشريعات خاصة بمجال عمل ونشاط المنظمة مما يستلزم دراسة وتحليل ما تفرضه من تشريعات خاصة بمجال المعاملات في المنتجات ونوعيتها وخصائصها والأسعار التي تفرضها والضرائب والتأمينات التي تتعلق بنشاط المنظمة وقوانين تشغيل العمالة. كما يجب دراسة التسهيلات والإعفاءات التي تقدمها الحكومة.

٧. **المنافسون:** يمثل المنافسون المنظمات الأخرى التي تقدم نفس المنتجات التي تقدمها المنظمة أو بدائلها. ولهذا يجب دراسة وتحليل موقفهم السوقي وقدراتهم ومراكزهم من خلال معرفة الحصة السوقية لكل منهم والصورة الذهنية عن كل منافس لدى عملائه والمميزات الخاصة بمنتجاته وطرق إنتاجه وغيرها من النقاط التي تساعد في تحديد موقف كل منافس وذلك بما يفيد المنظمة في تحديد موقفها من هؤلاء المنافسين، وبالتالي بما يساعد على بناء استراتيجيتها التسويقية.

هذا وقد أصبحت الاستخبارات التنافسية Competitive Intelligence نشاطاً أساسياً للمنظمات الرائدة تساعدها على تحديد موقعها التنافسي وتجنبها المفاجآت والتنبؤ بتحرك المنافسين وتخفيض فترة الاستجابة للسوق[١٦]. وكمثال على التحليل التنافسي والاستخبارات التنافسية ما نجده في قطاع الصحافة والتنافس الكبير بين وول ستريت جورنال Wall Street Journal وأسبوع الأعمال Business Week وفورتشن Fortune، والتنافس أيضاً في القطاع المصرفي حيث تتابع المصارف بشكل لحظي المعلومات عن قروض السيارات، قروض العقارات، أسعار الفائدة، أسعار الصرف وغيرها[١٧].

ويواجه مديرو التسويق ثلاثة أنواع من المنافسة:

الأول: وهي صيغة مباشرة للمنافسة التي تحدث بين المنظمات ذات المنتجات المتشابهة مثل: شركة NEC، Apple ، IBM لأجهزة الكمبيوتر.

الثاني: وهو الذي يتضمن المنافسة على المنتجات البديلة والواحدة للأخرى مثل : خدمات الطيران، الباصات/السيارات.

الثالث: حيث تتنافس جميع المنظمات فيما بينها على مشتريات الزبائن، خاصة إذا علم أن لدى المستهلك دخلاً محدوداً.

ولأن البيئة التنافسية تحدد نجاح أو فشل منتج معين، فإن على مديري التسويق مسؤولية التقييم المستمر لاستراتيجيات المنافسين التسويقية.

٨. **تكنولوجيا الصناعة:** وتمثل مدى التقدم الآلي في مجال أنشطة وعمليات المنظمة، ويتطلب ذلك دراسة مستوى التكنولوجيا السائد والتكلفة والعائد الخاص بها والمناخ الذي يلائمها داخل المصنع. هذا إلى جانب دراسة القدرة على الاستفادة من التكنولوجيا من خلال الوقوف على إمكانية تمويلها من جهة ومدى قدرة السوق على استيعاب منتجاتها من جهة ثانية، ومدى وجود أو إمكانية وجود القدرات والمهارات البشرية والفنية والإدارية اللازمة لتشغيلها من ناحية ثالثة[١٨].

٩. **الجمهور العام:** وهم مجموعة تمتلك اهتماماً فعلياً أو محتملاً لعمل المنظمة أو تمتلك تأثيراً على قدرتها في تحقيق أهدافها كجماعات الضغط، فالقرارات التسويقية قد يتم معارضتها بواسطة جماعات حماية المستهلك أو حماية البيئة أو جمعيات النفع العام. وتمثل العلاقات العامة دوراً هاماً في تحقيق التوافق والتكيف مع متطلبات هذه النوعية من الجماهير، وكذلك جماهير وسائل الإعلام التي تقوم بنشر الأخبار والمقالات التحريرية والآراء[١٩]. وهناك الجمهور المالي والإعلامي والحكومي ومنظمات حماية المستهلك، وجماعات حماية البيئة والجمهور الداخلي (الموظفون).

الخلاصة:

إذاً تشهد المنظمات في ظل الظروف البيئية المعاصرة نوعاً من التعقد وعدم الاستقرار نتيجة التطور الهائل في معظم المجالات، ولأن المنظمة في ظل محيط معين تقدم فيه خدماتها ومنتجاتها لذلك عليها أن تعمل على معرفة مكونات هذا المحيط والاختلالات ومعرفة الفرص والتهديدات.

في هذا الإطار، سعت هذه الوحدة لتحديد مفهوم البيئة ومكوناتها، حيث قسمنا البيئة التي تعمل في ظلها إدارة التسويق إلى بيئتين: كلية تؤثر على جميع المنظمات في كل القطاعات وجزئية تؤثر على المنظمات التي تعمل في صناعة محددة. وذلك بعد أن حددنا بعض الطرق لمعالجة قضايا البيئة الخارجية ومنها طريقة مصفوفة الأولويات وطريقة تحليل التأثير.

تمارين:

١. عرف معنى البيئة الخارجية، وحدد أهم مكوناتها؟

٢. تحدث بشكل موجز عن الخواص العامة للبيئة التي تعمل فيها إدارة التسويق؟

٣. تساعد دراسة وتقويم العوامل البيئية الخارجية في تحديد العديد من النقاط التي تعمل وسطها المنظمة. عدد تلك النقاط واشرحها بإيجاز؟

٤. تستخدم طريقة مصفوفة الأولويات لمساعدة المدير الاستراتيجي في تقرير أي العوامل التي يجب إعطاءها الأولوية. تحدث بشكل مفصل عن تلك الطريقة؟

٥. تعدّ طريقة تحليل التأثير من أشهر أساليب تحليل البيئة المحيطة بالمنظمة. ابحث في تلك الطريقة بشكل مفصل؟

٦. عدد عناصر البيئة الكلية وابحث في واحدة منها بشكل مفصل مع ذكر الأمثلة الداعمة لإجابتك؟

٧. ما هي العوامل المتعلقة بالبيئة الجزئية الخاصة بالمنظمة واذكر بعض الأمثلة الداعمة لإجابتك؟

المراجع:

١. المرسى، جمال الدين محمد وآخرون (٢٠٠٧): **التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص١٥١.

٢.الصيرفي، محمد (٢٠٠٩): **التسويق الاستراتيجي**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ص ١٦٧.

[3].May, R. C., Stewart, W. H., Sweo, R., 2000, Envorinmental Scanning Behavior in Transitional Economy: Evidence from Russia, **Academy of Management Journal**, Vol. 43 (3), p.p. 403-427.

[4].Elenkov, D. S. 1997, Strategic Uncertainty and Environmental Scanning: The Case for Institutional Influences on Scanning behavior, **Strategic Management Journal**, Vol. 18, p.p. 287- 302.

[5].Thompson. Jr. A., Strickland. A.J. (2007):**Strategic Management: Concepts and Cases**, McGraw Hill, N.Y, USA.

6.Rothaermel, F. (2008), Competitive Advantage in Technology Intensive Industry, p. 222: in Gary D. Libecap, Marie C. Thursby, **Technological Innovation: Generating Economic Results (Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation & Economic Growth**,(Volume 18), Emerald Group Publishing Limited, pp.201-225.

[٧]. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، رفاعي محمد رفاعي (٢٠٠٨): **الإدارة الاستراتيجية**، دمياط، النسخة الثانية، النسخة الأولى، ص ١٠٧.

[٨]. حبتور، عبد العزيز صالح (٢٠٠٧): **الإدارة الاستراتيجية : إدارة جديدة في عالم متغير**، عمان، دار المسيرة للنشر، النسخة الثانية، ص ١٥١

[٩]. الصميدعي، محمود جاسم محمد (٢٠٠٤): **استراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي**، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن. ص٥٣.

[١٠]. أبو بكر، مصطفى محمود (٢٠٠٤):**إدارة وتسويق المنشأة المعاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص.ص:٢٩٤-٢٩٥.

[12].Smith, G., Arnold. D. R., Bizzel. B. G.(1999) :**Business Strategy and Policy**, (3rd ed.), Houghton Mifflin Co, Boston.

[13].Ivancevich, JM., Lorenzi, P., Skinner, S., Crosby, P. (1994): **Management: Quality andCompetitiveness**, Burr Ridge Ill, Irwin.

[١٤]. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، رفاعي محمد رفاعي (٢٠٠٨): **الإدارة الاستراتيجية**، مرجع سبق ذكره، ص ١١٦.

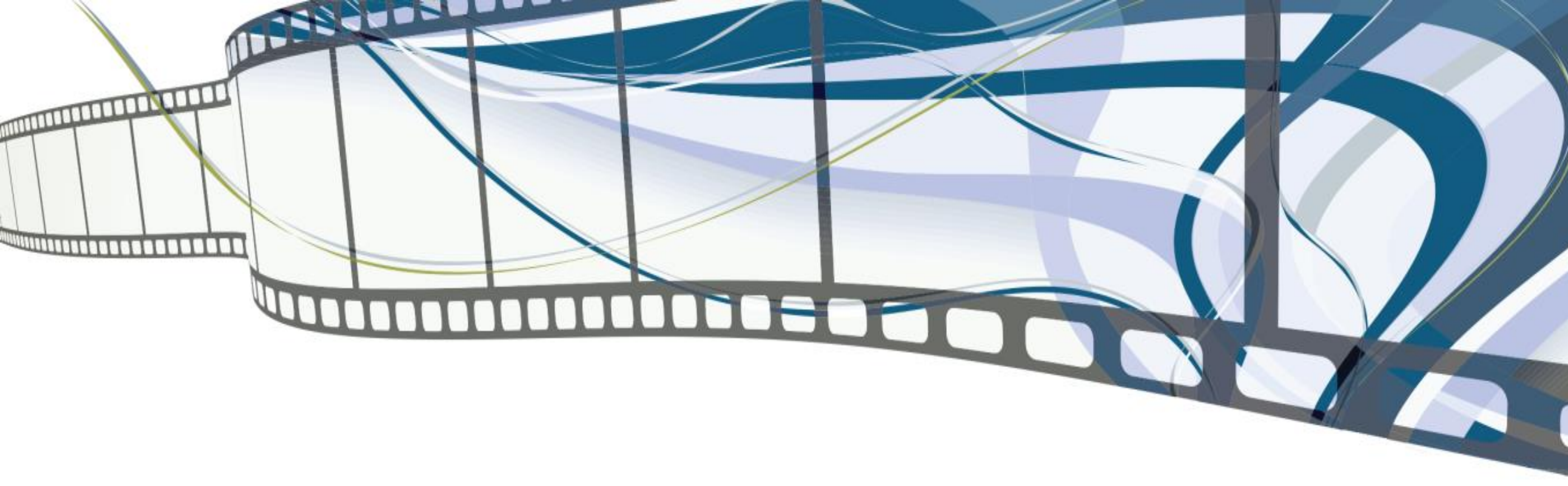
[١٥]. المرسي، جمال الدين محمد، مصطفى محمود أبو بكر(٢٠٠٧): **التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية**، مرجع سبق ذكره، صص: ١٨٤-١٨٥.

[16].Walter, B. A., Priem, R. L., 1999, Business Strategy and CEO Intelligence Acquisition, **Competitive Intelligence Review**, Vol. 10 (2), pp. 15-22.

[17].Prior, V., 1999, The Language of Competitive Intelligence, Part4, **Competitive Intelligence Review**, Vol 10 (1), p.p. 84- 87.

[١٨]. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، رفاعي محمد رفاعي (٢٠٠٨): **الإدارة الاستراتيجية**، مرجع سبق ذكره، ص١١٦.

[١٩]إدريس ،ثابت عبد الرحمان ، جمال الدين المرسي (٢٠٠٥): **التسويق المعاصر**، الدار الجامعية ، الإسكندرية، ص ١٢٣.



الوحدة التعليمية الخامسة

تحليل بيئة التسويق الداخلية

عناصر الوحدة:

الفصل الخامس: تحليل بيئة التسويق الداخلية
١. مفهوم تحليل البيئة الداخلية
٢. أهمية تحليل البيئة الداخلية
٣. أبعاد التحليل البيئي
٤. عناصر التحليل البيئي الداخلي
٥. مداخل التحليل البيئي الداخلي
٦. تقييم النواحي الداخلية
٧. التحليل الداخلي وفشل المنظمات
أسئلة للمناقشة

الأهداف التعليمية: Learning Objectives

في نهاية هذه الوحدة التعليمية سيكون الطالب قادراً على أن:

١. يعرّف مفهوم البيئة الداخلية ومكوناتها.

٢. يحدد أبعاد البيئة الداخلية ومدى أهمية دراستها.

٣. يحدد مداخل التحليل البيئي الداخلي.

٤. يشرح تأثيرات البيئة الداخلية للتسويق على المنظمات.

٥. يعدد أسباب فشل المنظمات في عمليات التحليل البيئي.

الكلمات المفتاحية:

البيئة الداخلية، نقاط القوة والضعف، الهيكل التنظيمي، مجالات الجدارة، تحليل سلسة القيمة.

Internal Environment, Strengths and Weaknesses, Organizational Structure, Distinctive Competency, Value Chain Analysis.

أولاً: مقدمة حول تحليل بيئة التسويق الداخلية

تركز الأدبيات عند تحليل البيئة الداخلية على موضوعين أساسيين هما خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة بشكل أساسي، وما يتضمن تلك العمليات من تحديد عناصر القوة والضعف الداخلية لكي تستطيع المنظمة أن تعمل بأقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية. سوف تبحث هذه الوحدة عناصر البيئة الداخلية للمنظمة وأبعادها ومداخلها وسيتم دراسة الخطوات الأساسية لعملية التحليل البيئي الداخلي وتأثيرات البيئة الداخلية للتسويق على المنظمات وسبب إخفاق المنظمات في إنجاز تلك العملية الأساسية.

ثانياً: مفهوم تحليل البيئة الداخلية

تعرف البيئة الداخلية للتسويق بأنها: "**مجموع العوامل الداخلية المتحكم بها والمسيطر عليها من قبل المنظمة وتستطيع أن تغيرها حسب المستجدات في السوق، ومن هنا يطلق عليها البعض البيئة القريبة، ومن أمثلتها ما يتعلق بإمكانيات التنظيم وموارده المالية والبشرية والمعنوية التي يمكن تحويلها إلى مجموعة أنشطة وأعمال إنتاجية وتسويقية ومالية**"[١].

وتتضمن البيئة الداخلية مجموعة الأنشطة والوظائف المتفاعلة والمتناغمة مع بعضها لتحقيق المزيج الأمثل الذي يفترض أن يعطي أفضل المخرجات وتقديم مزايا تنافسية تجعل المنظمة في وضع متقدم في الأسواق المستهدفة. وهكذا فإن التحليل الداخلي يبنى على معلومات تفصيلية عن مختلف العمليات والوظائف والأنشطة الإدارية والتنظيمية، كالتسويق والمبيعات والهيكل التنظيمي والإنتاج والسلع والموارد البشرية وغيرها.

ويمكن للمنظمة التحكم والتأثير في مكونات وعناصر البيئة الداخلية وتشكيلها بالطريقة الأنسب استراتيجياً لتحقيق أهدافها التكتيكية والاستراتيجية بكفاءة وفاعلية.

ويمكن التمييز بين نوعين من عناصر **البيئة الداخلية من وجهة نظر إدارة التسويق** وهي:

١. **مكونات أو عناصر المزيج التسويقي (السلعة، السعر، التوزيع، الترويج)**، وهذه العناصر سيتم دراستها بشكل معمق لاحقاً في فصل خاص بها.

٢. **العوامل غير التسويقية وتتمثل في موارد المنظمات غير التسويقية** مثل (القدرات الإنتاجية والمالية والبشرية المتاحة، سمعة المنظمة، موقع المنظمة، القدرة على التطوير والأبحاث)، فكلها لها تأثير على مدى فعالية الأداء التسويقي للمنظمة.

ثالثاً: أهمية تحليل البيئة الداخلية

يستعين التحليل الاستراتيجي بمناهج عقلانية لرسم خريطة الرهانات والإمكانيات المتاحة والتهديدات التي يمكن للتنظيم أن يواجهها[٢]. ويمثل تحليل البيئة الداخلية خطوة هامة وضرورية في اختيار الاستراتيجية المناسبة للمنظمة، من خلال ما يلي[٣]:

١. يساعد فهم البيئة الداخلية في معرفة التطور الحاصل في موارد المنظمة بطريقة منهجية، وتتاح الفرصة أمام الإدارة العليا للتركيز على الموارد الأساسية للمنظمة.
٢. التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة أو التي تعمل في نفس الصناعة.
٣. المساهمة في تقويم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة.
٤. بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق لتدعيمها مستقبلاً.
٥. ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف)، والتحليل الخارجي (مجالات الفرص والتهديدات).

على سبيل المثال، تتميز شركة Sony بالسمعة الدولية المميزة فيما يخص الجودة العالمية وتفوقها في مجال التكنولوجيا الدقيقة، ومن بين نقاط القوة أيضاً تسهيلات الإنتاج والإمكانات الفنية رفيعة المستوى وكفاءة أداء المختصين.

أمّا نقطة الضعف الأولى لدى شركة Sony فتتمثل في اعتمادها بشكل كبير على إنتاج الآلات الإلكترونية للمستهلك، في حين أنّها تمثل مجال نمو بطيء مع تأثرها بحرب الأسعار والمنافسة العنيفة من المنتجات الجديدة، مما حثّ الشركة إلى السعي لخفض مبيعاتها من الآلات الإلكترونية الاستهلاكية من ٨٠% إلى ٥٠%.

رابعاً: أبعاد التحليل البيئي

تحدد المنظمة أبعاد عملية التحليل البيئي التالية بقصد التنبؤ والتعامل مع المعطيات الديناميكية للبيئتين الداخلية والخارجية، ونذكر فيما يلي بعضاً منها:

١. **تحليل الأداء:** يساعد معرفة مستوى أداء نشاط الأعمال في تحديد أي الإستراتيجيات يجب مراجعتها أو تغييرها، كما يساعد في تحديد مجالات القوة والضعف التنظيمية. وتعد الربحية مؤشراً للأداء ويمكن قياسها بعدة طرق منها: الأرباح قبل الضرائب، هامش المساهمة، العائد على الاستثمار وغيرها. أما الأهداف الأخرى مثل الابتكار، الإنتاجية، الموارد المالية، التطوير الإداري والتنظيمي، اتجاهات العاملين ربما تكون مؤشرات تعكس الأداء في الأجل الطويل.

٢. **تحليل الفجوة:** إمكانية تغيير الإستراتيجية إذا برزت فجوة بين مستوى الأداء المتوقع ومستوى الأداء المرغوب.

٣. **الإستراتيجيات السابقة والحالية للمنظمة:** أحد الوسائل لتحديد نقاط القوة والضعف.

٤. **المشكلات الإستراتيجية (الحتمية الإستراتيجية):** العوامل ذات الأهمية التي يجب إخضاعها للتحليل، وذلك للتأكيد على تلك المواقف والتي يعتبر التصرف فيها حتمياً أو ضرورياً.

٥. **تحليل التكلفة:** من المهم ألا يرتكز التحليل الداخلي على معرفة التكلفة المطلقة بل معرفة التكلفة الحالية والمستقبلية قياساً على المنافسين من أجل تحديد إمكانيات بروز ميزة تنافسية في مجال التكلفة أو العكس.

خامساً: عناصر التحليل البيئي الداخلي

وفقاً لـ Wheleen & Hunger تتضمن البيئة الداخلية في المنظمة كل من الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد، التي سيتم بحثها بشكل مفصل وفق الآتي[٤]:

١. الهيكل التنظيمي: Organizational Structure

يحدد الهيكل التنظيمي التقسيمات والتنظيمات، والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أنّه يعكس نوعية وطبيعة العلاقة بين أقسامها، وطبيعة المسؤوليات والصلاحيات لكل منها،

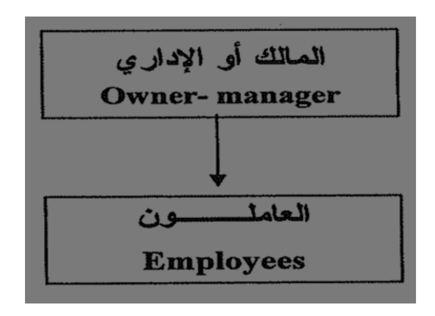
فضلاً عن تحديد انسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة كما أنّه يعد بمثابة التصميم الرسمي الذي يقرر العلاقات ويحدد عدد المستويات في السلم التنظيمي[٥].

وفي دراسة للمنظمات السويدية، ظهر أن كثيراً من المشكلات التنظيمية تنتج من عدم القدرة على تحقيق تكيف التنظيم بعد إدخال الاستراتيجية. كما بينت **الدراسات التي قام بها كل من Chandler&Child أن الفاعلية تتحقق عندما يتكيف الهيكل التنظيمي مع الاستراتيجية وأن هذه الأخيرة تسبق الهيكل التنظيمي.**

فمن خلال الدراسات والتجارب الميدانية، تبين أن **هناك العديد من العوامل التي من شأنها أن تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب للمؤسسة. هذه العوامل هي: حجم المؤسسة، مدة حياتها، مكان عملها، درجة التخصص** اللازمة لها، القدرات الإنسانية التي تحتاجها، نوعية التكنولوجيا التي تستخدمها والظروف البيئية التي تعمل بها.

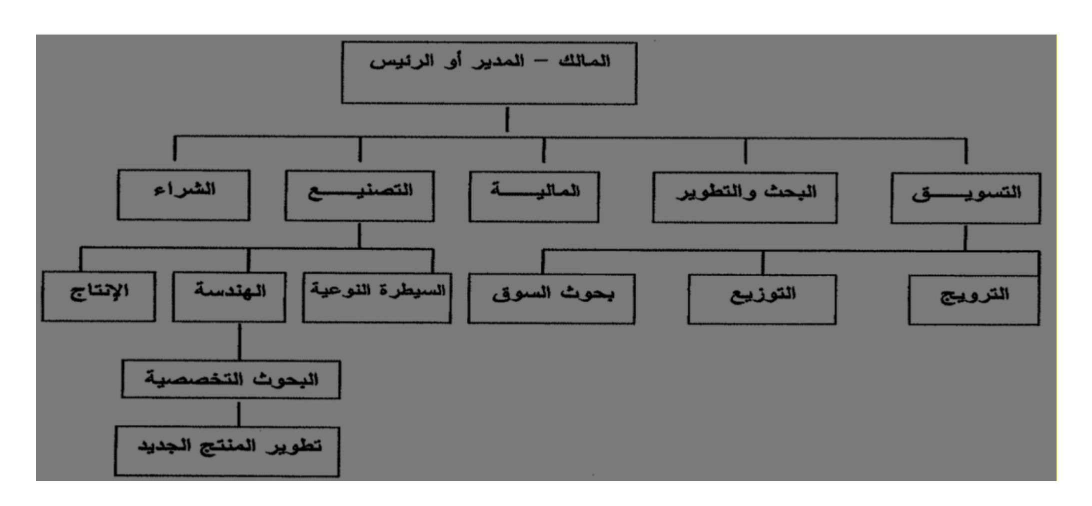
إن عملية تنفيذ الاستراتيجية تتطلب وجود هيكل تنظيمي يتواكب معها، أي مع الاستراتيجية المختارة. وفي هذا الصدد يمكن تقسيم الهياكل التنظيمية وفق الأشكال الرئيسة التالية:

- الهيكل التنظيمي البسيط: وهذا الهيكل **يتكون من مستويين إداريين فقط**، فالمدير العام صاحب المؤسسة في أغلب الحالات يشغل مستوى الإدارة العليا، بينما يرتبط العاملون في المؤسسة به مباشرة. وهذا الهيكل يناسب المؤسسات صغيرة الحجم والمتخصصة بخط إنتاجي واحد، ويمتاز بسهولة اتخاذ القرارات وبساطة العلاقة بين المدير العام والعاملين كما يتضح من الشكل (٥، ١) الهيكل التنظيمي البسيط.



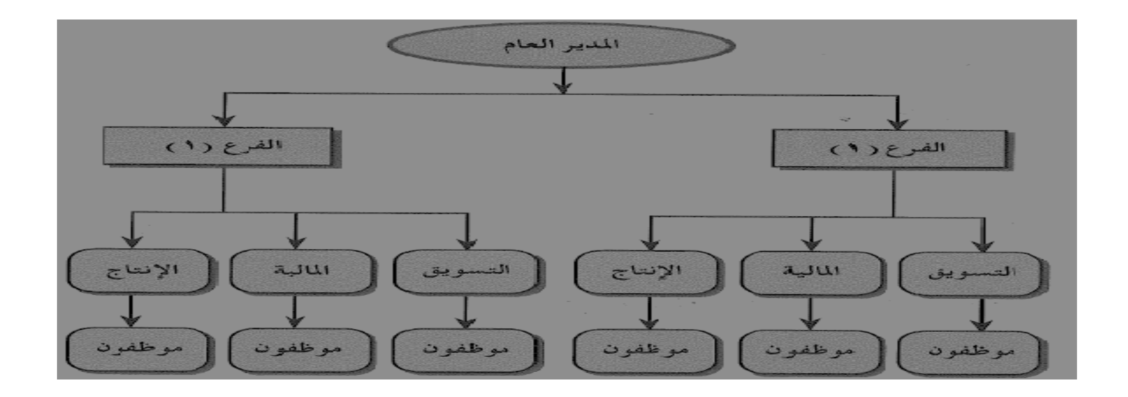
الشكل (٥، ١) الهيكل التنظيمي البسيط

• الهيكل الوظيفي: ويتم **تقسيم العمل في هذا الهيكل إلى عدد من الوظائف الخاصة بالمنشأة** وهي: العمليات، المالية، التسويق، البحث والتطوير، الشراء. ويتصف هذا النوع بكونه يساعد المنظمة في الاستفادة من المتخصصين والتعامل مع الإنتاج المعقد. والهيكل يناسب المؤسسات كبيرة الحجم، ويتطلب جهوداً تنسيقية كبيرة من قبل الإدارة العليا، كما هو موضح في الشكل (٥، ٢) الهيكل الوظيفي.



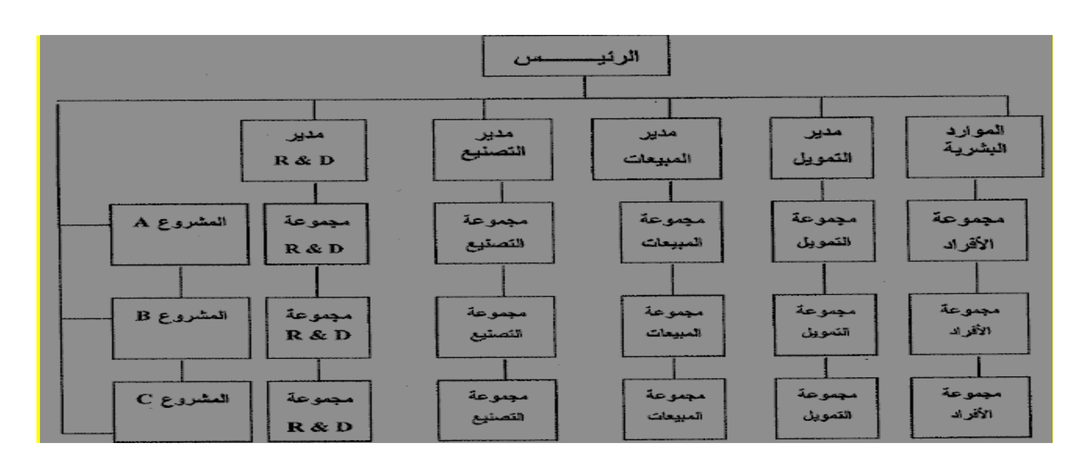
الشكل (٥، ٢) الهيكل الوظيفي

• الهيكل القطاعي: ويطلق عليه البعض "**الهيكل الخاص بوحدات الأعمال الاستراتيجية**" **حيث يمثل كل منتج وحدة خاصة من وحدات الأعمال الاستراتيجية.** ويناسب هذا الهيكل المؤسسات المنظمة على أساس الفروع، بحيث إنّ المؤسسة منظمة على أساس الفروع فإنّ كل فرع من فروعها يمثل مؤسسة مبنية على أساس الوظائف، فكل فرع له مدير مسؤول عن إدارته، يرتبط به مدراء متخصصون في جوانب: الإنتاج والتسويق والمالية، وتعمل جميع هذه الوحدات تحت مظلة المؤسسة الأم كما هو موضح بالشكل (٥، ٣) الهيكل القطاعي.



الشكل (٥، ٣) الهيكل القطاعي.

- **هيكل المصفوفة:** يتم وفقاً لهذا النوع من الهياكل **دمج مجالات الأقسام والوظائف في الوقت ذاته وعند نفس المستوى، حيث يكون للعاملين رئيسان أحدهما إداري للمشروع والآخر إداري متخصص**. وما يميز هذا النوع هو كونه يجمع بين استقرار الهيكل الوظيفي ومرونة تنظيم المشروع، ويكون فاعلاً عندما تكون المتغيرات البيئية متغيرة ومعقدة وبشكل خاص في التكنولوجيا والأسواق، ومن مساوئه أن يكون مصدراً لتفجير الصراعات على المسؤولية والصلاحية وتوزيع الموارد وغيرها[٦]، والشكل (٥، ٤) يوضح تقسيمات هذا الهيكل.

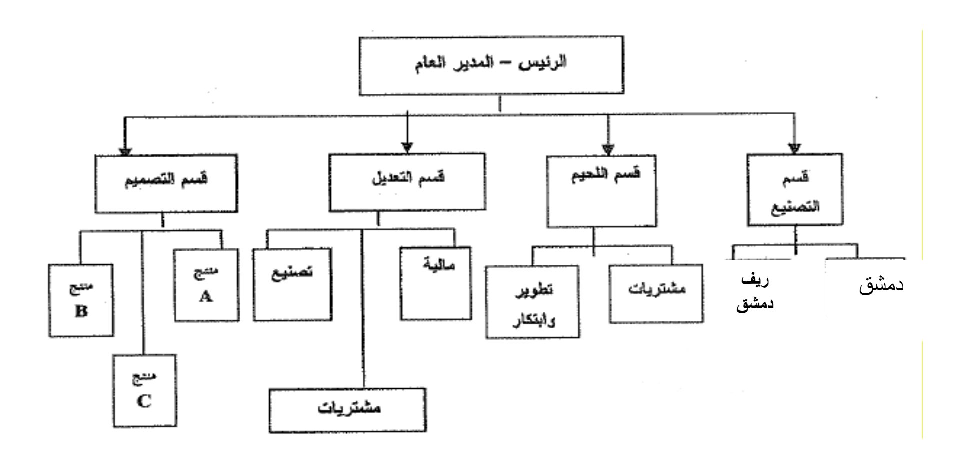


الشكل (٥، ٤) هيكل المصفوفة

- **الهيكل المختلط:** وهو عبارة عن **تجميع أقسام منفصلة تنتج سلعاً مختلفة في أسواق مختلفة، ولكنها تعمل معاً تحت مظلة أو ضمن إطار منشاة واحدة**[٧]. ووفقاً لهذا النموذج فإنّ الأقسام تكون

مستقلة بعضها عن البعض الآخر، ولكنها تشترك في الاعتماد على المركز الرئيسي فيما يتعلق بعملية تخصيص الموارد، وكذلك التخطيط على مستوى المنشاة.

ومن الفوائد الناجمة عن استخدام هذا النوع من الهياكل هو أنه يساهم في تحديد الالتزام القانوني، ويعمل على احتمالية تخفيض الضرائب، إلّا أنه لا يعني عدم بروز بعض المساوئ عن هذا النوع حيث تركيزه وتوجهه الشديد نحو الجوانب القانونية والمالية، وصعوبة دمج بعض الأقسام للحصول على التعاون التسويقي أو التشغيلي، كما أنّ التوجه الاستثماري الشمولي وعلى مستوى المنظمة قد يمنع الإدارة العليا من تفهم واستيعاب مشكلات الأقسام بأي منطق غير المنطق المالي. ويوضح الشكل (٥، ٥) الهيكل المختلط.



الشكل (٥، ٥) الهيكل المختلط

٢. ثقافة المنظمة:

- **التعريف بالثقافة:**

يمكن أن نعرّف الثقافة بأنّها ثمرة كل نشاط إنساني محلي نابع عن البيئة ومعبر عنها أو مواصل لتقاليدها في هذا الميدان أو ذاك. وتتضمن مجموع المعلومات التي يقوم عليها نظام حياة أي شعب من الشعوب، فهي على هذا أسلوب حياته ومحيطه الفكري ونظرته إلى الحياة.

وما ينطبق على ثقافة الشعب ينطبق بل يتطابق مع ثقافة المنظمة "الثقافة التنظيمية **Organizational Culture" فهي مجموعة من المعتقدات والتوقعات والقيم السائدة بين أعضاء المنظمة، وتنتقل من جيل إلى آخر من العاملين. وهي أول ما تظهر، تظهر في أفراد التنظيم.**

ولأنّ الأفراد هم بالدرجة الأولى جزء من النسيج الاجتماعي والثقافي الذي تتواجد فيه المنظمة. لذلك فإنّ هؤلاء الأفراد يجلبون معهم قيمهم وتقاليدهم وعاداتهم التي تساهم في التأثير بالثقافة التنظيمية، كما تؤثر في طرق وأساليب عمل هؤلاء الأفراد، كما تؤثر في سلوكهم اليومي. فالثقافة التنظيمية، كجزء حيوي من البيئة الداخلية، تخضع بصورة دائمة لعملية تغيير مستمر.

العوامل المؤثرة في ثقافة المنظمة:

وهناك ثلاثة روافد تصب معاً تؤثر في ثقافة المنظمة ومحتواها:

الأول: تأثير بيئة الأعمال بصورة عامة، وقطاع الصناعة على وجه الخصوص.

الثاني: تأثير القادة الإداريين وما يجلبوه معهم من نمط تفكير وسلوك وقيم.

الثالث: التجربة العملية لهؤلاء الأفراد في صميم حياة المنظمة وما امتلكوه من خبرات.

والثقافة التنظيمية توفر صورة متكاملة تعكس القيم والمعتقدات حول أين كانت المنظمة في الفترة الماضية، وكيف كانت، وكيف ستكون في المستقبل. والمنظمات ذات الثقافة القوية تتمكن من إرساء أسس قوية وواعية لقيم العاملين فيها، كما يمكنها أن تدعم قواعد السلوك لهم داخل المنظمة، حيث أنّ مثل هذه الثقافة سوف تقلل الحاجة إلى وجود عبارات مكتوبة لرسائل المنظمة وسياساتها.

- **وظائف الثقافة التنظيمية:**

١. **تنمية الشعور بالذاتية وتحديد الهوية الخاصة للعاملين.**

٢. تلعب هذه الثقافة دوراً جوهرياً في **إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين** وبالتالي تغليب هذا الالتزام على الالتزامات الشخصية ومصالحهم الذاتية.

٣. **تساهم الثقافة في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة.**

٤. تعمل الثقافة **كإطار مرجعي للعاملين لاستخدامه أو الاستعانة به** لإعطاء معنى واضح وفاعل لنشاط المنظمة وأيضاً إمكانية استخدامه كمرشد أو دليل للسلوك الملائم.

وفي ضوء عملية المراجعة لثقافة المنظمة تستطيع الإدارة أن تحدد مدى تماشي المعتقدات والتقاليد مع التوجهات الإستراتيجية في المستقبل، وقد يتطلب الأمر تغيير بعض المعتقدات المعمول بها في الحاضر حتى تتلاءم مع متطلبات المستقبل أو الإستراتيجية المزمع تبنيها.[٨]

٣. الموارد:

إنّ صياغة الاستراتيجية وتثبيت رسالتها، وأهدافها، ووضعها موضع التنفيذ، يتطلب أن تحصل المنظمة على مواردها، ولا بد من توافر هذه الموارد لكي تساهم في تنشيط وتفعيل طاقات المنظمة ونجاحها واستمرار بقائها في السوق، فهي روح المنظمة،

وسر ديناميكيتها وحيويتها. والموارد التنظيمية هي أنظمة وعمليات في المنظمة تشمل الاستراتيجيات والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، وإدارة الموارد والمشتريات والإنتاج والمالية والبحث والتطوير، ونظم المعلومات والتسويق وأنظمة الرقابة.

فمفهوم الموارد التنظيمية يعد إطاراً شمولياً ومتكاملاً للموارد التي تمتلكها المنظمة، أو التي تحتاجها لإنجاز أهدافها في السوق وفي المجتمع.

- **أصناف الموارد:**

يمكن تصنيف الموارد وفق الآتي[٩]:

١. **الموارد المالية: كالتدفق النقدي، والطاقة الائتمانية، مدى توافر رأس المال.**
٢. **الموارد الطبيعية: كمباني الإدارة، ومصانع الإنتاج، والمعدات والمعارض والمخازن.**
٣. **الموارد البشرية: كالعلماء والمهندسين، وخبراء التحليل المالي.**
٤. **الموارد التنظيمية: كنظم الرقابة على الجودة ونظم إدارة الأمور النقدية قصيرة الأجل.**
٥. **الإمكانات التكنولوجية: كالمنتجات مرتفعة الجودة، والمصانع منخفضة التكلفة.**

- **مجالات الجدارة:**

وتستطيع كل منظمة في ضوء مواردها أن تخلق وتحدد مجالات الجدارة الرئيسية والخاصة بها ويحقق لها المزايا التنافسية المستمرة، إذ تعرف مجالات الجدارة على أنها: " الأشياء التي تستطيع المنظمة إنجازها بشكل متميز عن الآخرين".

وتأتي مجالات الجدارة من المصادر التالية:

١. **مجالات تحقيق الكفاءة:** وتشمل القدرة على جمع وتنسيق الموارد بكفاءة وفاعلية.
٢. **مجالات تحسين الكفاءة:** وتشمل القدرة على تحقيق التفاعل الإيجابي سواء داخل المنظمة أو خارجها وتقديم الخدمات للمستهلك.

٣. **مجالات الابتكار**: وتشمل القدرة على تحقيق الابتكار في كافة مدخلات المنظمة وعملياتها ومخرجاتها.

٤. أن تتوفر لدى الموارد المعايير التي **تحقق المزايا التنافسية** المستمرة.

- **خصائص الموارد لتحقيق الميزة التنافسية:**

لقد قدم Barney إطار عمل محدد لتحليل كل مورد من موارد المنظمة من حيث مساهمته في **تحقيق الميزة التنافسية** وذلك من خلال امتلاكه للخصائص التالية[١٠]:

- **القيمة Valuable: هل يقدم المورد قيمة تساعد على خلق القيمة وتحقيق ميزة تنافسية؟**
- **الندرة Rare: هل يمتلك المنافسون مثله؟**
- **التقليدInimitable: هل تكاليف التقليد عالية بالنسبة للمنافسين؟**
- **التنظيم Organized: هل هيأت الشركة نفسها لاستغلال المورد بشكل منظم** ووفرت التسهيلات المساعدة على استثمار المورد بشكل جيد.

وقد سمي هذا التحليل بتحليل **مجالات الجدارة VRIO Analysis**. وفي حال تحقق مزايا الجدارة الأربعة في المورد فإنه يقدم فعلياً نقاط قوة وقدرة مميزة للمنظمة Distinctive Competency.

- **الخطوات الأساسية لتحليل موارد المنظمة تحليلاً استراتيجياً:**

لإجراء تحليل موارد المنظمة تحليلاً استراتيجياً، حدد (Grant, 1999) خمس خطوات أساسية[١١]:

١. تحديد وتصنيف موارد المنظمة في ضوء نقاط القوة والضعف.

٢. التحديد الدقيق والتقويم الجيد لمجالات الجدارة.

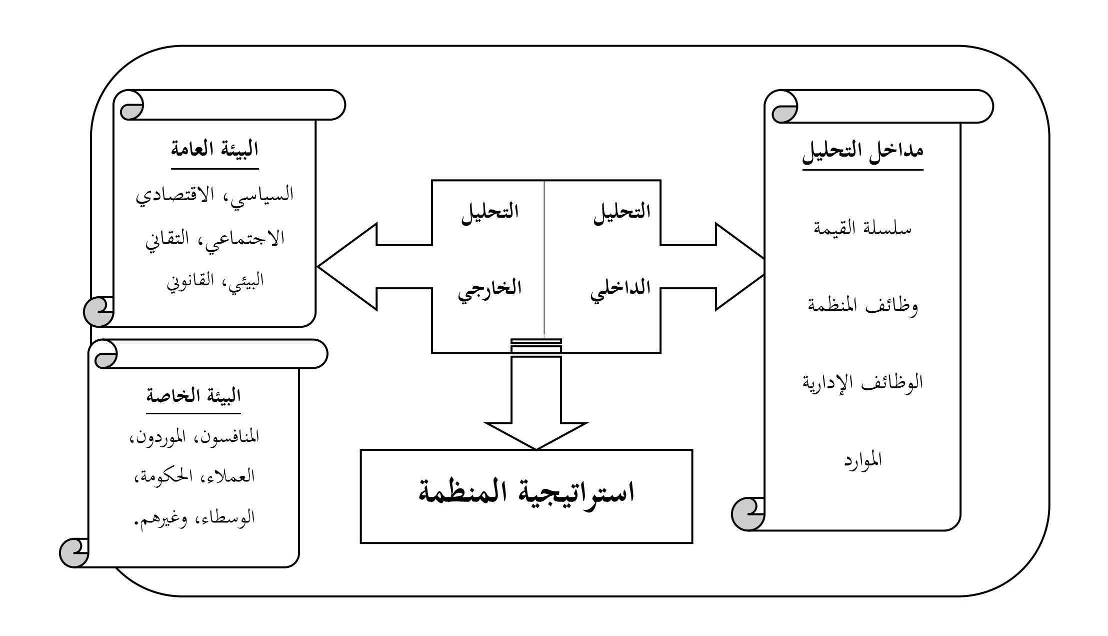
٣. تقويم مدى إمكانية تحقيق هذه الموارد والقدرات للربح مستقبلاً.

٤. اختيار الاستراتيجية الخاصة باستثمار واستغلال هذه الموارد والقدرات في ضوء الفرص الخارجية المتوقعة.

٥. تحديد فجوات الموارد وتوضيح كيف يمكن تقليص نقاط الضعف وتنمية أساس سليم للموارد.

سادساً: مداخل التحليل البيئي الداخلي

يهدف التحليل البيئي الداخلي إلى تحديد تلك العناصر والمتغيرات داخل المنظمة التي يمكن النظر إليها باعتبارها مجالات حيوية لدعم محاور القوة وتحديد مواضع الخلل والضعف. ويعتبر المتغير مصدراً للقوة إذا مكن المنظمة من تحقيق ودعم الميزة التنافسية. بينما ينظر إلى المتغير باعتباره مصدراً للضعف إذا كان شيئاً ما تؤديه المنظمة بدرجة أقل من المنافسين. والشكل (٥، ٦) يبين الصورة الكلية لعملية التحليل البيئي الداخلي والخارجي مع الأخذ بالحسبان نظرة إدارة المنظمة والمداخل المتاحة أمامها لإجراء عملية التحليل الداخلي وما ينتج عنه من مؤثرات.



الشكل (٥، ٦) التحليل البيئي ومداخل المنظمة

ويمكن لفريق الاستراتيجية، كما هو موضح في الشكل أعلاه، القيام بمهمة تحليل مكونات البيئة الداخلية من خلال الاعتماد على أحد المداخل التالية أو مزيجاً منها:

١. مدخل تحليل سلسلة القيمة:

يستخدم نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه بورتر (١٩٨٥) لتحليل الأنشطة الرئيسة في المنظمة وذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية، وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة. وتعد المنظمة من منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى منتجاتها أو خدماتها. والشكل (٥، ٧) يوضح الأنشطة الأولية والداعمة التي تعمل المنظمة على إدارتها وصياغتها بالشكل الأمثل[١٢].

الإمدادات الداخلية (مناولة المواد الأولية والمخازن)	*العمليات* (التجميع، الاختبار، التعبئة التغليف)	*الإمدادات الخارجية* (المخازن) وتوزيع المنتجات تامة الصنع)	*التسويق والمبيعات* (الإعلان الترويج التسعير العلاقات العامة)	*الخدمة* (التركيب الصيانة قطع الغيار)
البنية التحتية للشركة (الإدارة العامة،المحاسبة،التمويل،التخطيط)				
إدارة الموارد البشرية (الاختيار، التعيين، التدريب)				
التطوير التكنولوجي (تحسين المنتج والعمليات ....)				
المشتريات (شراء المواد الأولية ، الآلات ، الإمدادات)				

الشكل (٥، ٧) تحليل الأنشطة وفقاً لنموذج سلسلة القيمة.

ويقسم بورتر نشاطات سلسلة القيمة إلى نوعين: نشاطات أولية (أساسية) Primary Activities وأخرى داعمة Supportive Activities، ونعرض فيما يلي شرح موجز لتلك الأنشطة.

- **الأنشطة الأساسية Primary Activities**

تعرّف الأنشطة الأساسية بأنها: " الأنشطة المنوط بها التكوين المادي للمنتج أو الخدمة وتسويق هذه المنتجات بالإضافة لخدمة ما بعد البيع". ويبين الشكل أعلاه أن الأنشطة الأساسية تتكون من العناصر التالية:

1. **الإمدادات الداخلية: Inbound Logistics**
2. **العمليات: Processes**
3. **الإمدادات الخارجية: Outbound Logistics**
4. **التسويق والمبيعات: Marketing and Sales**

٥. الخدمة: Services

- **الأنشطة الداعمة: Supportive Activities**

أما الأنشطة الداعمة فهي تلك الأنشطة التي تساعد وتدعم القيام بالأنشطة الرئيسية، وتضفي قيمة على المنظمة، وتشمل:

١. البنية التحتية Infrastructure

٢. إدارة الموارد البشرية Human Resources Management

٣. التطوير التكنولوجي Technological Development

٤. الشراء Purchasing

٢. مدخل وظائف المنظمة:

يمكن تحديد مجموعة من الوظائف والأنشطة الداخلية الأساسية كالتسويق، والإنتاج والعمليات، والتمويل والموارد البشرية، ووظيفة الإدارة التي تعمل الإدارات المعنية على تحليلها وتوجيهها لتحقيق تحالف استراتيجي وتناغم ديناميكي بينها. وفيما يلي نقدم عرضاً موجزاً فقط لوظيفة التسويق[١٣]:

وظيفة التسويق:

يهدف التسويق أساساً إلى دراسة الأسواق المستهدفة وتحديد وخلق حاجات للمستهلكين المستهدفين والعمل على إشباعها، ويتضمن تقويم النشاط التسويقي للمنظمة أربعة جوانب أساسية وهي: المنتج، والسعر، والترويج، والتوزيع وهي تلك الجوانب التي تمثل عناصر المزيج التسويقي. **فالاستراتيجيات التسويقية تهدف إلى تحقيق أربعة أهداف أساسية وهي:**

- **تقديم سلعة أو خدمة مطلوبة بواسطة المستهلك.**
- **تحديد السعر، والجودة، والصورة الذهنية التي يتوقعها كل من المستهلك والمنظمة.**
- **تحديد وسائل الترويج وأساليبه المختلفة للوصول إلى المستهلك المرغوب.**
- **جعل السلعة أو الخدمة متوافرة في الأماكن التي يتوقع المستهلك أن يجدها فيها.**

وعند تقويم النشاط التسويقي، فإن هناك عدداً من الأسئلة التي يمكن استخدامها في هذا التقويم منها:

- من هم المستهلكون المحتملون للمنظمة؟ وهل تقوم المنظمة بتقسيم السوق إلى قطاعات بطريقة سليمة؟
- ما هي الميزة التنافسية التي يراها المستهلك في منتجات المنظمة؟ ولماذا يشتري المستهلك منتجات المنظمة بالذات؟
- ما هي العلاقة بين السعر وحجم المبيعات المحققة؟ وما الذي يمكن أن يحدث لحجم المبيعات فيما لو قامت المنظمة برفع أو تخفيض السعر؟
- من هم المنافسون الرئيسيون للمنظمة؟ ولماذا يشتري المستهلك منهم؟ وهل دخل إلى الأسواق في الفترة الحديثة منافسون جدد؟
- هل تركت المنظمة قطاعات سوقية كان الممكن أن تستغلها؟ وهل هناك بدائل لاستخدام المنتج لم يتم استغلالها؟
- هل عمق واتساع خط المنتجات أو مزيج المنتج متسق مع طبيعة الاستراتيجيات التي تستخدمها المنظمة؟
- هل يعد غلاف السلعة متسقاً مع حاجات المستهلك؟
- هل يعد نشاط الإعلان نشاطاً فعالاً؟ وهل يصل بالفعل إلى القطاع المستهدف به؟ وهل هناك أي عناصر خداع في الإعلان؟ وهل يتناسب مع مرحلة المنتج في دورة حياته؟
- هل يعمل مزيج الإعلان، والبيع الشخصي، وتنشيط المبيعات بصورة فعّالة؟ وما هي الصورة الذهنية للمنظمة عند العملاء المستهدفين؟
- هل تعد منافذ التوزيع المستخدمة حالياً بواسطة المنظمة ملائمة؟

سابعاً: تقييم النواحي الداخلية

بعد أن يتم تحليل الأنشطة يجب إجراء بعض المقارنات، فالتحليل ليس هدفاً في حد ذاته، لهذا يجب إجراء عمليات المقارنة على أساس واحد أو أكثر من المعايير التالية[١٤]:

١. **تحليل النسب:** يتم تحليل النسب عن طريق إيجاد العلاقة بين المتغيرات مما ينتج عنه أرقاماً معينة تأخذ شكل نسبة مئوية (%) أو نسبة متغيرة إلى بعضها أو عدد مرات معين (....مرة). وعلى سبيل المثال: في مجال التسويق: حصة السوق، نفقات الإعلان كنسبة من المبيعات، مبيعات كل منطقة، وكل فرع وكل مندوب.

٢. **الأداء التاريخي:** يمكن للمنظمة أن تجري عمليات المقارنة بين نتائج الأداء الحالي ونتائج الأداء الفعلي في الماضي، وبناء على ذلك يتم حساب الكفاءة الإنتاجية لعدد من السنوات وذلك للوقوف على مدى تطورها.

٣. **مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط:** يمكن إجراء عمليات المقارنة بناءً على ما تم إنجازه وتحقيقه بما سبق التخطيط له، وتستخدم المنظمات في ذلك العديد من الأدوات مثل الميزانيات التقديرية، وتعد الأهداف نفسها بمثابة معايير للرقابة وتقييم الأداء.

٤. **الأداء في المنظمة والأداء في المنظمات المماثلة:** إجراء عمليات التقييم بناء على مقارنة نتائجها بالنتائج التي تحققت في منظمات أخرى تمارس نفس أنشطة المنظمة وعملياتها أو تمارس أنشطة شبيهة وتمر بنفس ظروف المنظمة.

٥. **الأداء في الصناعة:** يمكن إجراء عمليات مقارنة بناءً على المعدلات، والنسب السارية في الصناعة التي تمارس فيها المنظمة نشاطها، فالنسب المصرفية تختص بالإيداع والتمويل والإقراض والاستثمار وغيرها، بينما المنشآت الفندقية تتعلق نسبها بنسب الإشغال وعدد الليالي والأفواج السياحية والخدمات المقدمة.

٦. **التقديرات الحكمية:** في بعض الأحيان يتم الاعتماد على التقديرات الشخصية، إما لعدم صلاحية الأساليب الأخرى في المقارنة أو للجهل بها، أو لعدم إمكانية القياس الكمي أو لغيرها من الأساليب، في إجراء عمليات المقارنة وخاصة في بعض المجالات الوصفية والاجتماعية والتي يصعب حسابها أو وجود معايير ونسب متفق عليها لقياسها.

كيف يمكن الاستفادة من نتائج التحليل الداخلي؟

يجب الاستفادة من نتائج التحليل والمقارنة السابقة وذلك باستغلال نواحي القوة للحصول على ميزة تنافسية أو اغتنام فرصة بيئية أو التغلب على معوقات بيئية، ومن ذلك على سبيل المثال[١٥]:

١. **القيادة في تخفيض التكاليف:** كتخفيض التكاليف عند مستوى يمكنها من البيع بسعر أقل من الشركات الأخرى، مع تحقيق مستوى مناسب من الأرباح.

٢. **التميز في المنتجات:** كتخفيض مخاطر أو تكاليف استعمال المنتجات أو تحسين مستوى أدائها من خلال الخدمات الجديدة المقدمة للمستهلكين كالضمان أو التركيب أو سهولة الخدمة أو توفير قطع الغيار، أو إضافة استكمالات إضافية مطلوبة.

٣. **التركيز على قطاع أو قطاعات معينة من السوق:** يمكن كسب ميزة تنافسية من خلال تقسيم السوق إلى قطاعات ومحاولة كسب ميزة تنافسية داخل كل قطاع، فمثلاً كسب قطاع من خلال التمييز ومن خلال خفض التكاليف وثالث من خلال التوزيع أو الإعلان، وهكذا كل قطاع حسب متطلباته.

ثامناً: التحليل الداخلي وفشل المنظمات

إن المنظمات الخاسرة هي المنظمات التي يقل معدل أرباحها بنسبة كبيرة عن المعدل المتوسط لأرباح المنافسين، وذلك بسبب فقدانها لمزاياها التنافسية، والأسباب وراء فشلها هي كالآتي:[١٦]

١. القصور الذاتي:

أي عندما تجد المنظمة نفسها غير قادرة على تعديل استراتيجياتها وهياكلها من أجل التوافق مع الظروف التنافسية المتغيرة.

٢. الالتزامات الاستراتيجية المسبقة:

إن هذه الالتزامات إن تم عقدها لفترة طويلة دون دراسة دقيقة وشاملة لتوجهات السوق المستقبلية، ومراعاة أذواق المستهلكين وتطلعاتهم في إشباع رغباتهم، فإنها سوف تحد من قدرتها في مجاراة المنافسين، وستؤدي إلى قصور تنافسية قد تؤدي إلى خروجها من السوق.

٣. التناقض الظاهري:

إن التناقض الظاهري يتجسد في الشركات الناجحة حين تنبهر بما تحرزه من نجاح كبير وسريع، وتعتقد أن السير على نفس الدرب هو الطريق لضمان النجاح في المستقبل، ونتيجة لذلك تصبح الشركة غارقة في توجهاتها الداخلية، مما يؤدي إلى فقدانها لرؤية حقائق السوق وعدم مراعاتها للمتطلبات الأساسية التي تؤدي لتحقيق المزايا التنافسية.

الخلاصة:

وهكذا تبين أن عناصر البيئة والعمل على تحديدها من قبل المنظمة تمثل الخطوة الأولى في تعاملها مع بيئتها وتفهمها لها. ووجدنا في هذه الوحدة كيف يتم تحليل التأثير البيئي على المنظمة من خلال بعدين، الأول ينظر إلى درجة التعقد في عناصر البيئة وهل هي بسيطة أو معقدة، والثاني ينظر إلى درجة التغير في تلك العناصر وهل هي بطيئة أو سريعة التغير. وبحثنا في مداخل التحليل البيئي وصولاً لى تحديد بعض أهم أسباب فشل المنظمات.

تمارين:

١. عرف مفهوم تحليل البيئة الداخلية، وابحث في مكوناتها الرئيسة وأهمية دراستها؟
٢. تحدد المنظمة أبعاد عملية التحليل البيئي بقصد التنبؤ والتعامل مع المعطيات الديناميكية للبيئتين الداخلية والخارجية. حدد أبعاد التحليل البيئي وتحدث عنها بشكل موجز؟
٣. تحدث عن أنواع الهياكل التنظيمية، وحدد مزايا ومساوئ كل منها بشكل موجز؟
٤. عرّف الثقافة التنظيمية وحدد وظائفها؟
٥. تحدث عن أنواع الموارد المتاحة للمنظمة وحدّد مجالات الجدارة الرئيسية؟ ومتى يحقق المورد ميزة تنافسية للمنظمة؟
٦. عدّد مداخل التحليل البيئي الداخلي وابحث في واحدة منها بشكل مفصّل؟
٧. تحدث عن أسباب فشل المنظمات، وكيف يساعد التحليل الداخلي في تحديد تلك الأسباب؟

المراجع:

[١]. عليان، ربحي مصطفي (٢٠٠٦): **تسويق المعلومات**، دار الصفاء، عمان، ص ٥٠.

[٢].خريب، عبد القادر(٢٠١١): **التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزير**، مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٧، العدد الأول والثاني، ص: ٥٩٣.

[٣]. المغربي، عبد الحميد (١٩٩٩): **الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين**، مرجع سبق ذكره.

[4].Wheelen, T. L., Hunger. H. (2002) **Strategic Management and Business Policy**, (8th ed.), Prentice Hall, New Jersey.

[٥].حبتور، مرجع سابق، ص ١٩٢

[٦]. الحسيني، فلاح حسن عداي، (٢٠٠٦):**الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها، مداخيلها، عملياتها المعاصرة**، عمان، دار وائل للنشر، ط٢، ص٩٨

[٧]. الحسيني، مرجع سابق،ص ٩٩.

[٨]. أبو قحف، عبد السلام (٢٠٠٥):**أساسيات الإدارة الاستراتيجية**، الإسكندرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، ص ١٦٩.

[٩]. حبتور، مرجع سابق، ص ٢٠٥

[10].Barney, Jay (2002): **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**، (2nd ed.), Pearson Education, Inc., London، PP.159-172.

[١١].مرسي، نبيل وأحمد سليمان(٢٠٠٧): **الإدارة الاستراتيجية**، مرجع سبق ذكره

[12].Porter, Michael E. (1985): **Competitive Advantage**, Ibid, p. 36.

[١٣]. سوف يتم البحث في مدخل وظائف المنظمة بالاعتماد على ثلاث مصادر بشكل مكثف، وهي:

ماهر، أحمد (٢٠٠٧): **الإدارة الاستراتيجية**، مطبوعات الدار الجامعية، مصر.

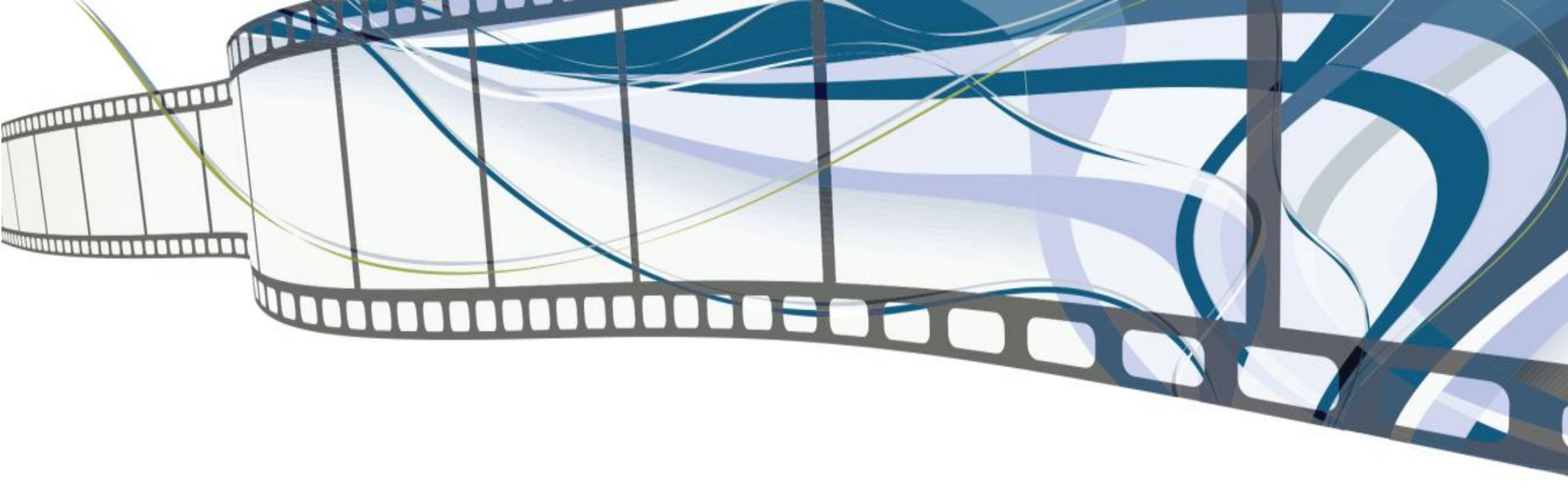
مرسي، نبيل و أحمد سليمان (٢٠٠٧): **الإدارة الاستراتيجية**، مطبوعات المكتب الجامعي الحديث، مصر.

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (١٩٩٩): **الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين**،مرجع سبق ذكره.

[١٤].المغربي، مرجع سابق، ص ١٤١.

[١٥].المغربي، مرجع سابق، ص ١٤٥.

[١٦]. هل، شارلز، جاريث جونز (٢٠٠٨): **الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل**، مرجع سبق ذكره.



الوحدة التعليمية السادسة

تحليل الهيكل التنافسي واستراتيجياته العامة

عناصر الوحدة التعليمية:

الفصل السادس: تحليل الهيكل التنافسي واستراتيجياته العامة
١. نموذج Porter لتحليل الصناعة
٢. أنواع الاستراتيجيات التنافسية
٣. تحديد الاستراتيجية التنافسية الأفضل
التمارين

الأهداف التعليمية Learning Objectives:

في نهاية هذه الوحدة سيكون الطالب قادراً على أن:

١. يشرح نموذج بورتر لتحليل الصناعة.

٢. يحدد عناصر نموذج Porter وكيفية تأثيرها على المنظمة.

٣. يعدد أنواع الاستراتيجيات التنافسية.

٤. يشرح استراتيجية الريادة في التكلفة.

٥. يشرح استراتيجية التمييز.

٦. يشرح استراتيجية التركيز.

٧. يحدد الاستراتيجية التنافسية الأفضل.

٨. يشرح الميزة التنافسية

الكلمات المفتاحية Key Words:

تحليل الصناعة، القوة التفاوضية، التميز، أصحاب المنفعة، الاستراتيجية التنافسية.

Industry Analysis, Bargaining Power, Differentiation, Stakeholders, Competitive Strategies.

أولاً: مقدمة حول الهيكل التنافسي في الصناعة

بعد أن تقوم المنظمة بتقويم أدائها الداخلي بما يحتويه من أنشطة إدارية وفنية وذلك لمعرفة نقاط الضعف والقوة لديها، تأتي مرحلة تحديد استراتيجيات تنافسية مميزة تضع المنظمة في موقع تنافسي مميز يحقق لها نجاحاً متواصلاً، تناقش هذه الوحدة عملية تحليل الصناعة وبشكل أساسي عناصر نموذج Porter الخمسة، ثم تبحث هذه الوحدة في أنواع الاستراتيجيات التنافسية الثلاثة الأساسية التي يمكن أن تضع المنظمة في موقع متقدم في الأسواق المستهدفة والذي يمكن أن يعبر عنه بمفهوم الميزة التنافسية.

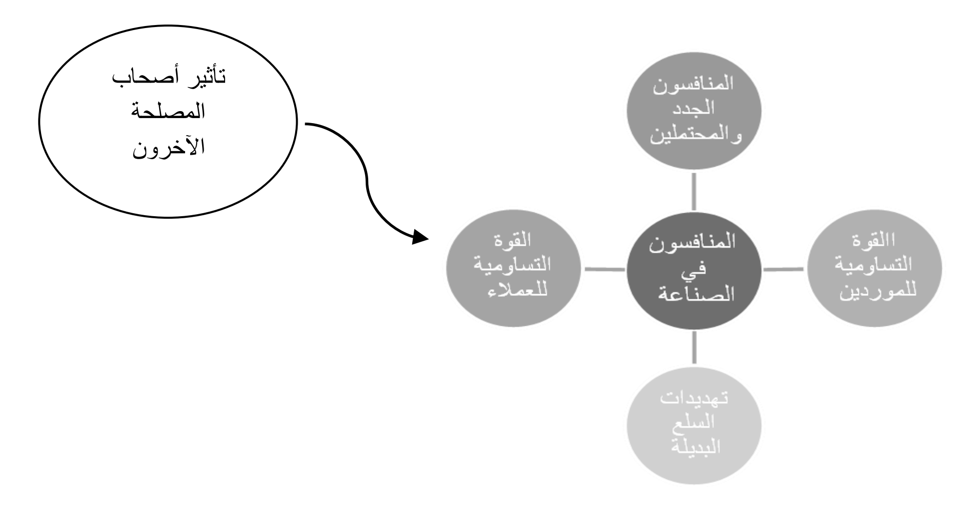
ثانياً: نموذج Porter لتحليل الصناعة

يقدم نموذج Porter وسيلة مناسبة لرؤية الصناعة التي تعمل بها المنظمة وتطبيق هذا النموذج بطريقة سليمة يقدم للمحلل الاستراتيجي معلومات على درجة عالية من الأهمية والحساسية تدعم قدرته على اتخاذ قرارات صائبة، ومن ثم تحقيق موقف تنافسي جيد للشركة. ويقسم نموذج Porter الصناعة إلى خمس قوى رئيسة.

ويقول Porter أن حركة هذه القوى الخمس هي التي تحدد هيكل التنافس في الحاضر والمستقبل، كما أن تداخلها وتفاعلها يحدد مستوى المنافسة ومتوسط الربحية في الصناعة. وتتمثل عناصر نموذج Porter لتحليل الصناعة فيما يلي[١]:

١. المنافسون في الصناعة.
٢. المنافسون الجدد المحتملون.
٣. منتجو السلع البديلة.
٤. القوة التفاوضية للموردين.
٥. القوة التفاوضية للمشترين.

واقترح Freeman[٢] إضافة قوة سادسة إلى نموذج Porter لتحليل الصناعة وهي (قوة أصحاب المصلحة Stakeholders). ويوضح الشكل (٦، ١) نموذج Porter لتحليل الصناعة وكيف أن حركة القوى فيه تعطينا دلالة على مستوى جاذبية الصناعة في المدى الطويل.



الشكل (٦، ١) نموذج Porter **لتحليل الصناعة**

من الشكل يتضح أن هناك خمسة عناصر يجب دراستها وتحليلها والوقوف على العلاقات المتداخلة فيما بينها للوقوف على الهيكل العام للصناعة، والتعرف على الموقف التنافسي للمنظمة.

ويوضح Grant أن الأرباح المحققة للشركة في صناعة ما تتحدد بثلاثة عناصر رئيسة وهي:

- قيمة المنتج بالنسبة للعملاء.
- شدة المنافسة في السوق المستهدف.
- القوة التفاوضية للمنتجين قياساً مع القوة التفاوضية للموردين.[٣]

ثالثاً: عناصر نموذج Porter وكيفية تأثيرها على المنظمة

سنناقش فيما يلي بالتفصيل عناصر نموذج Porter وكيفية تأثيرها على المنظمة وأعمالها في الصناعة والسوق المستهدف.

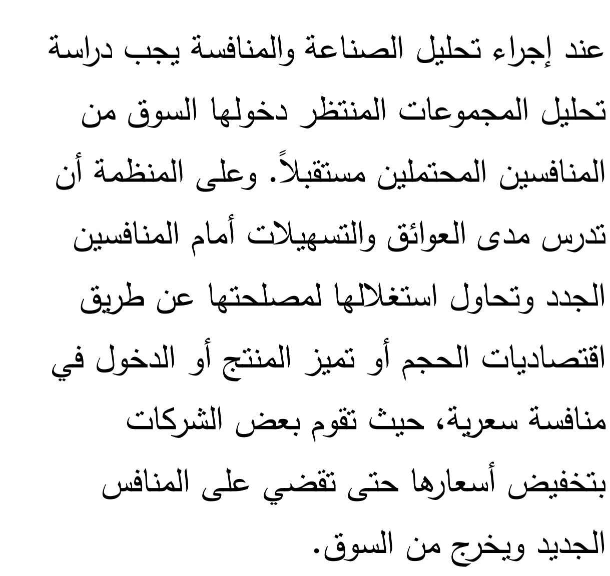
أ. المنافسون في الصناعة Existing Rivals

يمثل هذا العنصر مرتكز نموذج Porter لأنه يشير إلى التقاء العناصر الأربعة الأخرى. ومن أهم العوامل المؤثرة على شدة التنافس بين المنافسين حالياً في الصناعة ما يلي:

١. عدد هؤلاء المنتجين المنافسين.
٢. درجة تعلقهم بالصناعة أو النشاط.
٣. مدى التنوع في المنتجات والخدمات المعروضة.
٤. مدى وجود تكاليف ثابتة مرتفعة.
٥. وجود عوائق الخروج من السوق.

فكلما قلت التكلفة المطلوبة لدخول قطاع ما كلما زادت احتمالية دخول منافسين جدد والعكس صحيح. فمثلاً تكلفة إنشاء مكتبة لبيع الأدوات المكتبية أو مطعم صغير تعتبر قليلة نسبياً، ولكن في مجال النقل الجوي وصناعة الطائرات مثلاً ستجد التكلفة المطلوبة عظيمة جداً وبالتالي تقل فرص دخول منافسين جدد. مثال آخر عن تميز المنظمة تنافسياً نجده في IBM التي حاولت تغيير موازين القوى مع منافسيها من منتجي البرمجيات والنظم وذلك بتطوير Linux وغيرها من البرامج المتعددة المصادر والوظائف. وتعمل IBM على تمييز منتجاتها وتطويرها وفقاً لرغبات الجمهور المستهدف لدعم قوتها التنافسية أمام Microsoft وزيادة مبيعاتها وحصتها السوقية[٤]. وبصفة عامة كلما زاد عدد المنافسين المباشرين كلما ارتفعت درجة كثافة المنافسة خاصة إذا كان هناك اختلاف بينهم في الاستراتيجيات والأهداف.

ب. المنافسون الجدد أو المحتملون New Entrants



عند إجراء تحليل الصناعة والمنافسة يجب دراسة تحليل المجموعات المنتظر دخولها السوق من المنافسين المحتملين مستقبلاً. وعلى المنظمة أن تدرس مدى العوائق والتسهيلات أمام المنافسين الجدد وتحاول استغلالها لمصلحتها عن طريق اقتصاديات الحجم أو تميز المنتج أو الدخول في منافسة سعرية، حيث تقوم بعض الشركات بتخفيض أسعارها حتى تقضي على المنافس الجديد ويخرج من السوق.

إن دخول قادم أو منافس جديد إلى الصناعة يعد خطراً وله مفعول قوي من ناحية سلبية على جاذبية الصناعة لأن هذا الدخول يؤدي إلى:

١. زيادة الصراع على الحصة السوقية حيث يقاسم القادمون الجدد المنتجين الحاليين الحصة السوقية المحدودة.

٢. ارتفاع إجمالي الطاقة الإنتاجية وزيادة مستوى العرض في الصناعة ما يؤثر على السعر والربحية.
٣. تبدل موازين القوى في الصناعة لأن القادمين الجدد يأتون معهم بأفكار وطرق ومعارف جديدة.
٤. زيادة الضغط على مصادر المواد الأولية ومدخلات الصناعة.

لمواجهة هذه المخاطر يكون من صلب مهمة المحلل أو صانع الخطط الاستراتيجية بناء الحواجز أو المعوقات التي تحول دون دخول منافسين جدد. وكلما ارتفعت حواجز الدخول كلما ارتفعت جاذبية الصناعة وزادت فيها مغريات أو فرص الربحية مع بقاء كافة العناصر أو القوى الأخرى ثابتة، والعكس صحيح.

ج. القوة التفاوضية للعملاء Power of Customer Bargaining

يجب تحليل النقاط التي تمثل عنصر قوة لدى العملاء من حيث عددهم وقوتهم المالية والشرائية ومواقفهم وأهمية المنتج بالنسبة لهم: هل هو منتج نمطي، وهل يمكن تقليده أم أنه منتج مميز؟. وكذلك يجب على المنظمة أن تدرس عملاءها وقوتهم قبل أن تحدد تحركاتها المستقبلية. حيث يستطيع العملاء التأثير على الصناعة عن طريق الأسعار والكميات ووقت التوصيل ومواصفات الجودة في المنتجات والخدمات التي يشترونها.

ويشكل ارتفاع القوة التفاوضية للمشترين أو للصناعة المشترية خطراً كبيراً على الشركات العاملة أو الصناعة الموردة، وذلك لأن المشترين يملكون أوراق اللعبة ويستطيعون فرض شروطهم على طاولة المفاوضات.

وتكون القوة التفاوضية للمشترين قوية في حالات عديدة نذكر منها:

١. عدد المشترين المهمين محدود أو بروز تحالفات وتكتلات بين المشترين (الشراء الموحد).

٢. مدى توفر بدائل لمنتجات الصناعة (بدائل عديدة). لأن المشترين يجدون ما يريدون عند منتجين آخرين في صناعات أخرى.
٣. تكاليف التحول عن منتجات الصناعة بالنسبة للمشترين منخفضة، لأن المشترين يستطيعون تبديل منتجات الصناعة بدون تكاليف وأعباء إضافية.
٤. تهديد وقدرة المشترين على التكامل الرأسي الخلفي مرتفعة. لأن المشترين يستطيعون الاستغناء عن الصناعة بإنتاج المواد المطلوبة الإنتاج بأنفسهم ولأنفسهم.
٥. نسبة مساهمة المواد المشتراة من الصناعة في التكلفة الكلية للمشترين (مرتفعة).

د. القوة التفاوضية للموردين Bargaining Power of Suppliers

يجب تحليل عناصر التميز والقوة لدى الموردين في عملية البيع من حيث عددهم الحالي والمستقبلي ونوعية الخدمات التي يقدموها وأسعارها، وكذلك توزعهم الجغرافي ومستويات التكامل الخلفي والأمامي الذي يمكن أن تتبعه المنظمة، وهناك عوامل ترفع القوة التفاوضية للموردين فيمكن اعتبار توفرها في الصناعة مخاطر وتهديدات تقلل من جاذبية الصناعة على المدى الطويل وهي:

١. عدد الموردين المهمين:

إذا كان عدد الموردين قليلاً أو ارتفعت قدرتهم على التحالف والتكتل (كما في تحالف دول الأوبك) تزداد قوتهم التفاوضية نسبة إلى الصناعة.

٢. تمييز منتجات الموردين:

إذا كان منتج المورد متجدداً وفريداً وجودته عالية، يصعب الاستغناء عنه والتحول إلى منتجات أخرى. وهذه عدد من العوامل التي ترفع تكاليف التحول ولها علاقة بدرجة تمييز منتجات الموردين:

- عندما تكون جودة منتجات الصناعة مرتبطة بهذه المواد المشتراة.
- عندما يحتاج تغيير المواد المشتراة إلى إعادة تدريب وإلى أصول ثابتة جديدة.
- عندما تكون المواد المشتراة ذات ماركة تجارية مميزة.
- عندما تدعم المواد المشتراة بخدمات متميزة لما بعد البيع مثل الضمان والصيانة والتدريب.

٣. عدم وجود بدائل للمواد الخام:

كلما عرف المورّد أن البدائل المتاحة والمنافسة لمنتجاته محدودة كلما زادت قوته التفاوضية وكلما شكّل ذلك تهديداً للصناعة المشترية.

٤. تهديد أو قيام الموردين بالتكامل الرأسي الأمامي:

كلما ارتفعت قدرة الموردين على التكامل الرأسي الأمامي بسبب ارتفاع ربحيتهم أو غير ذلك، وكلما تبلورت خططهم نحو التكامل الرأسي كلما شكّل ذلك ضغطاً على المشترين وكلما زادت المخاطر في الصناعة المشترية.

هـ.تهديد المنتجات البديلة Threat of substitutes

تهديد المنتجات البديلة من العناصر المؤثرة في تحليل الصناعة التي يجب الانتباه لأثرها في تحليل موقف الشركات التي تقدم منتجات بديلة لما تقدمه المنظمة، وكذلك أثر هذه المنتجات على موقف منتجات المنظمة على المدى البعيد.

مثال ذلك الشراء من السوق والشراء عن طريق الشبكة الدولية، ففي بعض البلدان يستخدم الناس خدمة الشراء عن طريق الشبكة الدولية كبديل للذهاب إلى السوق، وبالتالي ظهر بائعون على الشبكة مثل أمازون في مجال بيع الكتب مما أثر على مبيعات بعض المحلات.

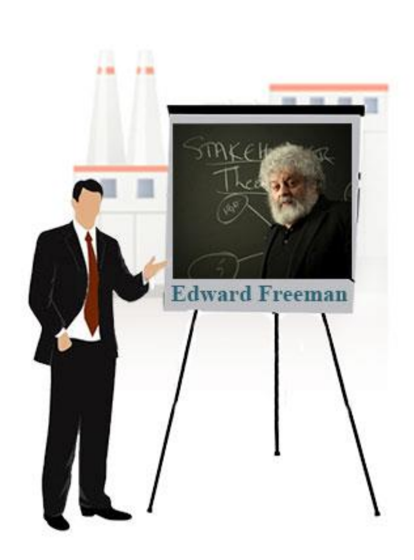
وفي صناعة المشروبات الغازية، كوكا كولا منافس لبيبسي كولا وتكون العصائر والألبان بدائل للمشروبات الغازية. هذا المثال يوضح الفرق بين المنافسين ومنتجي البدائل، فالبديل هو منتج ينتج في صناعة مختلفة ولكنه يشبع الحاجات نفسها التي تشبعها منتجات الصناعة، صورة ويكون هناك تهديد مصيري لمنتجي البدائل في الحالات التالية:

- توفر بدائل قريبة وسهلة لمنتجات الصناعة.
- انخفاض تكلفة التحول للمستهلكين وقدرتهم على التغيير والاتجاه نحو البدائل.

- ارتفاع ربحية وشراسة وقدرات منتجي البدائل.
- توسع آفاق النمو والسيطرة لمنتجي البدائل.
- تحسن معادلة السعر/ القيمة للمنتجات البديلة كونها أكبر إغراء للمشترين من منتجات الصناعة.

و. تأثير أصحاب المصلحة الآخرون Stakeholders Effects

اقترح Freeman إضافة قوة سادسة إلى نموذج Porter لتحليل الصناعة، وهي قوة أصحاب المصلحة في بيئة الصناعة التي تعمل ضمنها المنظمة مثل النقابات والغرف الصناعية والتجارية وجماعة حماية البيئة وغيرهم. ويتفاوت تأثير تلك الأطراف من صناعة لأخرى ومن دولة لأخرى ولكن يبقى تأثيرها قائم على جاذبية الصناعة[٥].



رابعاً: أنواع الاستراتيجيات التنافسية Competitive Strategies

تعمل الاستراتيجيات التنافسية على صياغة الاستراتيجيات الكلية على مستوى المنظمة الأم ووحدات الأعمال مع تحديد أنواع الاستراتيجيات التنافسية التي ستدعم وتثبت وضع المنظمة التنافسي تكتيكياً واستراتيجياً. في هذا الإطار، يعرّف Porter الاستراتيجية التنافسية بأنها: "الطريقة التي تجعلك مختلفاً، ويعني ذلك أن تختار عن قصد أداء الأنشطة المختلفة بشكل مختلف أو أداء أنشطة مختلفة عن المنافسين لتقديم مزيج فريد من القيمة"[٨].

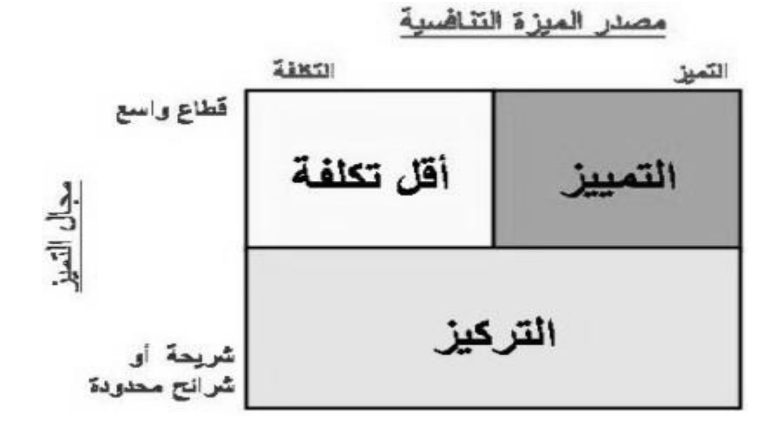
أما Paley فيرى الاستراتيجية التنافسية بأنها: "فن تنسيق الموارد (المواد والقوى البشرية والمالية وغيرها) للحصول على المخرجات المطلوبة وتحقيق أهداف المنظمة كالربح والنمو ورضا الزبائن"[٩].

وتتحدد استراتيجية التنافس من خلال ثلاث مكونات أساسية:

١. طريقة التنافس: وتشمل استراتيجيات المنتج والتوزيع والموقع والتصنيع.
٢. مكان التنافس: وتتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين.
٣. أدوات التنافس: ويشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى المنظمة.

وقد قسم Porter الاستراتيجيات التنافسية إلى ثلاث استراتيجيات تنافسية رئيسة تجعل المنظمة في موقع متقدم في الأسواق المستهدفة والذي يمكن أن يعبر عنه بمفهوم الميزة التنافسية[١٠]. وهذه الاستراتيجيات كما حددها Porter عام 1980 في الشكل (٦، ٢) هي[١١]:

١) استراتيجية الريادة في التكلفة.
٢) استراتيجية التمييز.
٣) استراتيجية التركيز.



الشكل (٦، ٢) الاستراتيجيات العامة للتنافس

ونناقش فيما يلي هذه الاستراتيجيات بشكل مفصّل:

أ. استراتيجية الريادة في التكلفة Cost–Leadership Strategy

هي استراتيجية الإنتاج بأقل تكلفة كلية في الصناعة، حيث تسعى المنظمة إلى تحقيق التفوق على المنافسين، وذلك بإنتاج السلع والخدمات بتكلفة منخفضة وبيعها بأسعار أقل من أسعار المنافسين.

الشروط الواجب توافرها لتحقيق استراتيجية الريادة في التكلفة:

١. وجود طلب مرن للسعر والكميات المطلوبة.

٢. نمطية المنتج.

٣. خلق حالة من التكامل الرأسي سواء أمامي أم خلفي.

٤. استخدام أحادي للسلعة من قبل المشترين.

٥. استخدام مواد أولية زهيدة الثمن لا تؤثر على جودة المنتج.

٦. بيع مباشر للمستهلك لتقليل كلف الوسطاء.

٧. الاستغناء عن الأنشطة ذات التكلفة العالية.

٨. استخدام وسائل الترويج أو الإعلانات الجذابة للمنتج التي تكفل تخفيض الكلفة وزيادة حجم المبيعات.

الأساليب المستخدمة من قبل رائد االتكلفة:

بالنسبة للمنتج غالباً ما يميل رائد التكلفة إلى اختيار مستوى منخفض من تمييز المنتج لأن التمييز مُكلف، ويسعى بالمقابل إلى تحقيق التميز بالتكلفة المنخفضة.

أما فيما يتعلق بالكفاءة، فإنه يقوم بتخفيض تكاليف بعض المجالات مثل التسويق ونشاط البحوث والتطوير الذي يحصر اهتمامه في بحوث ترشيد التكاليف وتطوير المهارات المرتبطة بالتصنيع. ومن الأساليب الأخرى لتحقيق الكفاءة[١٢]: أتمتة العمليات التصنيعية والاستفادة من خصم الكمية والبيع المباشر للمستهلك والاستغناء عن الوسطاء ومحاولة خلق درجة من التكامل الأمامي أو الخلفي.

ومن الشركات التي تتبع هذه الاستراتيجية سلسلة المتاجر الأمريكية Wal–Mart والبريطانية PoundLand والألمانية Lidle والأميركية General Electric.

مخاطر اتباع استراتيجية الريادة في التكلفة:

على الرغم مما تحققه استراتيجية قيادة التكلفة للمنظمة من حصة كبيرة في السوق ومستويات عالية من الأرباح، إلا أنه ينطوي على اتباعها عدد من المخاطر:

١. قابلية المنافسين لإيجاد طرق إنتاج بكلفة أقل، خاصة باستخدام تقانات حديثة.

٢. سهولة تقليد المنافسين للطرق المتبعة في قيادة التكلفة.

٣. تركيز المنظمة على قيادة التكلفة قد يفقدها الرؤية في تغير أذواق المستهلكين والتي تتطلب البحث عن طرق وأعمال جديدة.

٤. البحث المستمر عن تخفيض التكلفة سوف يأتي على حساب الجودة وخدمة العميل مما يؤثر في سمعة المنظمة وفقدانها لعملاء حاليين ومحتملين[١٣].

ب. استراتيجية التمييز Differentiation Strategy

تنطوي هذه الاستراتيجية على تحقيق ميزة تنافسية من خلال التفرد في تقديم منتجات وخدمات ينظر إليها العميل على أنها متميزة لا مثيل لها. وقد يتمثل التمييز في التصميم أو الجودة أو العلامة التجارية أو التقنية أو شبكة الموزعين أو خدمات العملاء وغيرها.

تحقق هذه الاستراتيجية عائداً على الاستثمار يفوق مستوى المتوسط، وذلك لأن التميز في إنجاز الأعمال ينطوي على فرض أسعار عالية يقبلها المستهلكون بسبب ولائهم لمنتجات هذه العلامة أو الاسم التجاري، حيث أن هذا الولاء يمثل أحد الحواجز الأساسية التي تمنع دخول المنافسين الجدد للصناعة.

طرق تحقيق تميز المنتج:

١. **الالتزام بالجودة العالية:** مثال على ذلك شركة Mercedes Benz, IBM, Apple.
٢. **التطوير والتحديث:** وتعد من أهم العناصر التي تساهم في امتلاك ميزة تنافسية، خاصة بالنسبة للسلع التقنية التي تتميز بالتعقيد الفني.
٣. **الاستجابة للعميل:** أي السعي باستمرار لمواكبة حاجات العملاء المتنامية والعمل على إشباعها بالشكل الذي يقتنع معه العملاء بالتميز والتفرد.

إضافة لذلك، فإن استجابة المنتج للرغبات النفسية للعملاء يعد مصدراً للتميز كتلبية المنتج لاحتياجات التفاخر والمكانة الاجتماعية. ومثال على ذلك شركة Caterpillar لمعدات المكننة الزراعية والآلات الثقيلة التي تكفل تسليم العميل المعدات المطلوبة بفترة قياسية (٤٨) ساعة في أي مكان في العالم.

المزايا التنافسية التي تحققها المنظمة من تبني استراتيجية التميز:

١. خلق ولاء لدى المستهلك نحو المنتج، مما يحمي المنظمة من المنافسين.

٢. سعر المنتج المتميز أعلى من السعر الحقيقي.

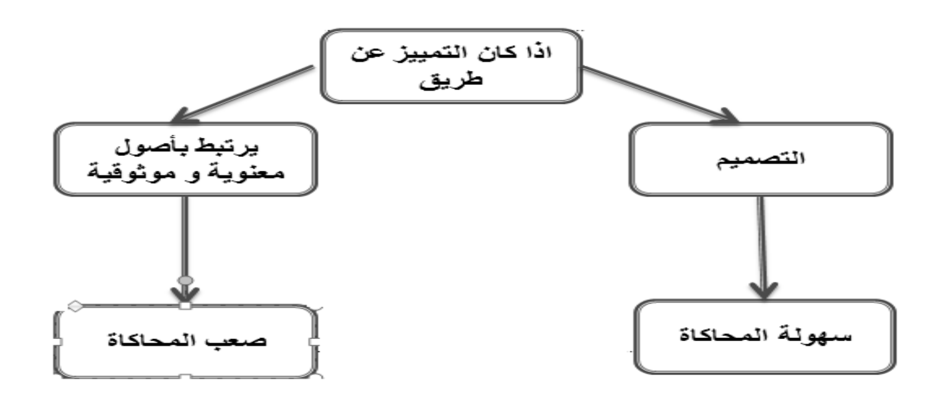
٣. التميز يخلق حواجز تمنع المنافسين الجدد من الدخول.

٤. زيادة قوة المنظمة في مواجهة المنافسين.

٥. إشباع لرغبات وحاجات المستهلك.

نرى على سبيل المثال شركة Dell تميز نفسها في أسواق الحواسيب الثابتة والمحمولة بمشروع مبيعات موجه ومباشر نحو العملاء مع إمكانية تصميم/ تعديل المنتجات من قبل العملاء بما يلائم حاجات العملاء سواء كانوا أفراداً أو منظمات سواء عبر صالات البيع أو من خلال الانترنت مباشرة، أضف لذلك سرعة الاستجابة التنافسية في الأسواق المستهدفة[١٤].

وهكذا فإن بعض الشركات قد تلجأ للتميز عن طريق التصميم أو تقديم منتجات مرتبطة بأصول معنوية وموثوقية كما هو موضح في الشكل (٦، ٣).



الشكل (٦، ٣) أساليب التميز وارتباطها بعمليات المحاكاة

حيث نجد أنه في حال كان التمييز عن طريق التصميم فسوف يكون هناك سهولة محاكاة وإنتاج المنتج ذاته من قبل المنافسين، بينما في حال كان يعتمد على أصول معنوية وموثوقية ومرتبطة بولاء المستهلكين فسوف يكون هناك صعوبة بمحاكاة هذا المنتج من قبل المنافسين.

مشاكل تطبيق استراتيجية التميز:

١. صعوبة الحفاظ على الميزة التنافسية على المدى الطويل لأسباب عديدة منها (المنافسين، تغيرات اجتماعية، تطورات تقانية).

٢. ارتفاع تكاليف المنتجات المتميزة مما يؤدي إلى بحث المستهلك عن البدائل الرخيصة.

٣. القدرة على تقليد المنتج المميز بسهولة من قبل المنافسين الذين قد يطرحوا المنتجات المقلدة أو البديلة بأسعار تنافسية جذّابة.

٤. التبدلات التي تطرأ على أذواق المستهلكين وتحولهم نحو منتجات أحدث أو بديلة أو مقلدة.

ج. استراتيجية التركيز Focus Strategy

بما أنه من الصعب أن يتماثل كل المستهلكين في خصائصهم، فإن المنظمة تعمل على تقسيم السوق إلى عدد من القطاعات والعمل على خدمتها كلٌ حسب خصائصها واحتياجاتها لكي تحصل على مزايا تنافسية في ذلك الجزء المستهدف[١٥]. ومن النقاط التي يمكن للمنظمة توجيه الجهود والموارد عليها عند اتباع استراتيجية التركيز ما يلي:

- التركيز على المستهلك.
- التركيز على المنتج.
- التركيز على التكنولوجيا.

وتعتمد استراتيجية التركيز على استخدام إحدى الاستراتيجيات السابقة، ولكن في قطاع سوقي محدد وليس للسوق ككل.

أشكال استراتيجية التركيز:

١) استراتيجية التركيز مع التكلفة المنخفضة Cost Focus:

وفيها تقوم المنظمة بالتركيز على قطاع سوقي محدد وتقديم سعر أقل من المنافسين في ذلك السوق، وتتجنب الدخول في الأسواق الأخرى التي يقدم فيها المنافسون منتجاتهم بسعر أقل وإلا اهتزت صورة المنظمة وسمعتها.

٢) استراتيجية التركيز مع التمايز Differentiation Focus:

وفيها تقوم المنظمة بالبحث عن الشريحة أو القطاع السوقي المحدود الذي سوف تعمل على خدمته بشكل أفضل من المنافسين، بحيث تقدم سلعاً وخدمات متميزة وتتجنب الدخول في الأسواق التي لا تستطيع أن تتمايز فيها بشكل فريد[١٦].

على سبيل المثال، تعمل شركة Paccer، صانعة السيارات الكبيرة الناقلة، على حماية نفسها من القوة التفاوضية للمشترين ومن منافسة المنافسين أيضاً، وتعطي اهتماماً كبيراً لرغبات العملاء الذين لديهم حاجات خاصة. وقد صممت في كل ناقلة حجرة نوم خاصة، ومقاعد ذات خصائص إضافية، وبرامج مساعدة إضافية على طرقات السفر. وذلك دعّم موقفها التنافسي في قطاع سوقي محدد وأعطاها القدرة على تحقيق عوائد إضافية بشكل مستمر[١٧].

مزايا استراتيجية التركيز:

١. الاستفادة من مزايا التخصص، والذي ينعكس في نواحي عديدة مثل تخفيض التكاليف، وإتقان الإنتاج، وإشباع حاجات ورغبات العملاء، الخ.
٢. القدرة على التجديد والتطوير، حيث تتيح استراتيجية التركيز للمنظمات التي تتبعها الإبداع والابتكار في المجالات التي تتخصص فيها.
٣. اكتساب المزايا التنافسية العالية، نتيجة زيادة الكفاءة في العمليات والمنتجات.

معوقات تطبيق استراتيجية التركيز:

١. إن الإنتاج بكميات قليلة تلبي احتياجات قطاعات سوقية صغيرة يحرم المنظمة من الاستفادة من وفورات الإنتاج الكبير ويؤدي لارتفاع تكلفة الإنتاج[١٨].
٢. تعدد القطاعات السوقية لا يسمح بنجاح استراتيجية التركيز في إدارة تلك الأسواق.
٣. البحوث المستمرة للمنافسين لخرق أسواق المنظمة بمنتجات تشبع طلبات المستهلكين.
٤. عدم قدرة المنظمة على توزيع المخاطر على مجالات ومنتجات متعددة مما يزيد من احتمال تعرض المنظمة لتحقيق الخسائر[١٩].

خامساً: تحديد الاستراتيجية التنافسية الأفضل

بعد أن استعرضنا ماهية الاستراتيجيات التنافسية العامة، وحددنا أهم الميزات والمشاكل التي ترافق تبني أي استراتيجية منها، نورد الجدول (٦، ١) الذي يحدد متطلبات استخدام تلك الاستراتيجيات، وذلك من حيث المهارات والموارد والمتطلبات التنظيمية.

الاستراتيجية	المتطلبات من حيث المهارات والموارد	المتطلبات التنظيمية
الريادة في التكلفة الكلية	• استثمار رأسمالي ومستمر وإمكانية توفير رأس المال. • مهارات هندسية/ فنية. • إشراف مكثف وكفء على العمالة. • تصميم المنتجات على النحو الذي يسهل عملية التصنيع. • نظام توزيع ذو تكلفة منخفضة.	• رقابة شديدة على التكلفة. • تقارير دورية وتفصيلية تتعلق بالرقابة. • هيكلة تنظيمية ذات مسؤوليات محددة. • حوافز تعتمد على حجم المبيعات المحقق.
التمايز	• قدرات ومهارات تسويقية عالية. • مواصفات في المنتجات متميزة. • الابتكار والتطوير. • قدرات عالية في مجال البحوث. • شهرة المنظمة في مجال الريادة في	• تنسيق قوي بين الوظائف وخاصة البحوث والتطوير والتسويق. • مقاييس وحوافز ذاتية أو غير كمية. • جذب عمالة ذات مهارة عالية ومبدعة، إضافة إلى العلماء والباحثين.

	الجودة أو التكنولوجيا. • قنوات توزيع فعالة وتعاون قوي مع الوسطاء.	
التركيز	• مزيج من السياسات المشار إليها أعلاه وموجهة إلى قطاع سوقي معين.	• مزيج من السياسات المشار إليها أعلاه وموجهة إلى قطاع سوقي معين.

الجدول (٦، ١) متطلبات استخدام الإستراتيجيات التنافسية الشاملة

الميزة التنافسية:

إن الميزة التنافسية هي أن تكون الأفضل من المنافسين في واحد أو أكثر من أبعاد الأداء الاستراتيجي (التكلفة، المرونة، الإبداع) مع تصاعد المنافسة وتزايد الداخلين الجدد بأساليبهم ومنتجاتهم الجديدة في ظل العولمة، فلا ضمانة لأية ميزة تنافسية أن تستمر طويلاً ما لم يتم تطويرها باستمرار. أي ما لم تكن المؤسسة قادرة على الإبداعات المستمرة التي تحقق الاستدامة في الميزة التنافسية. ولقد انقسم الباحثون في هذا المجال إلى فئتين.

- الفئة الأولى تبنت مدخل الاستدامة أو الميزة التنافسية المستدامة على أساس أنه من الممكن أن تكون الميزة التنافسية مستدامة، وأن عمل الاستراتيجي أن يحقق استدامة، وهذا ما أكدته دراستي Porter (1996)[٢٠] و Ghemawat (1986)[٢١].
- أما الفئة الثانية فقد تبنت مدخلاً جديداً يقوم على أن الميزة التنافسية المستدامة كانت ممكنة في الماضي عندما كانت المؤسسات الأمريكية الكبيرة تنافس ضد المؤسسات الصغيرة والمحلية على أساس اقتصاديات الحجم وتراكم إمكانيات مالية وإنتاجية ضخمة، أما الآن وفي ظل الأسواق سريعة

التغير والمنافسة الفائقة على الصعيد العالمي فلا ضمانة للميزة التنافسية المستدامة، ويمثل هذه الفئة دراستي(1995) D'Aveni.[22] و(1994)[23] Hamel et Prahalad.

الخلاصة

لقد أشار العديد من الكتاب في مجال الإدارة الاستراتيجية إلى أهمية تحليل البيئة الخارجية والتعرف على العناصر ذات العلاقة بالتنافس والصناعة، وكذلك ظهرت العديد من النماذج التي ساهمت في تطوير الفكر الاستراتيجي في مجال تحليل البيئة الخارجية المباشرة ومنها نموذج القوى التنافسية الخمس لـ Porter التي بحثها هذا الفصل بشكل مفصل وحدد معطيات وسمات كل قوة منها. وكذلك تمت دراسة الاستراتيجيات التنافسية الرئيسة التي يمكن أن تضع المنظمة في موقع متقدم في الأسواق المستهدفة.

التمارين

١. يقدم نموذج Porter وسيلة مناسبة لرؤية الصناعة التي تعمل بها المنظمة. ابحث في هذا النموذج وعدّد عناصره وتحدث عن عنصر واحد بشكل مفصّل؟

٢. ابحث في استراتيجية الريادة في التكلفة و عدّد المخاطر الناجمة عن اتباع تلك الاستراتيجية وادعم إجابتك بالأمثلة المناسبة؟

٣. ابحث في استراتيجية التميز و عدّد المخاطر الناجمة عن اتباع تلك الاستراتيجية وادعم إجابتك بالأمثلة المناسبة؟

٤. ابحث في استراتيجية التركيز و عدّد المخاطر الناجمة عن اتباع تلك الاستراتيجية وادعم إجابتك بالأمثلة المناسبة؟

٥. بعد أن بحثنا في ماهية الاستراتيجيات التنافسية العامة، وحددنا أهم الميزات والمشاكل التي ترافق تبني أي استراتيجية منها. قارن بين الاستراتيجيات التنافسية العامة من حيث: المتطلبات من حيث المهارات والموارد، والمتطلبات التنظيمية؟

المراجع

[1].Porter, M. E., 2008, The Five Competitive Forces that Shape Strategy, **Harvard Business Review**, Vol. 57, January, pp. 57–71.

[2].Freeman, R. E. (1984): **Strategic Management: A Stakeholder Approach**, Pitman Publishing, Boston, p 141.

[3].Grant, Robert M. (2010): **Contemporary Strategy Analysis**, (7th ed.), John Wiley & Sons LTD, New York, p. 65.

[4].Grant, Robert M. (2010):***Ibid***, P. 98

[5].Freeman, R. E. (1984): ***Ibid,*** p 141.

[8].Porter, M.E. (1985): **Competitive Advantage**, Free Press, New York.

[9].Paley, N. (2005): **Successful Business Planning Energizing Your Company`s Potential**, Viva Books Private Limited, USA. p. 173

[10].Ma, H., Karri, R, (2005): Leaders beward: Some Sure Ways to Lose your Competitive Advantage, **Organizational Dynamics**, Vol. 343 (1), p.p. 63-76.

[11].Porter, M. (1980):**Competitive Strategy**, Free Press. New York, p.p. 34-41.

[١٢].السيد، اسماعيل (١٩٩٨): **الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية**، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.

[١٣].المرسي، جمال الدين محمد، وآخرون (٢٠٠٧): **التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي**، الدار الجامعية، الاسكندرية.

[14].Dell One Company (2003): Two CEOs,**Chief Executive Magazine**, Nov.

[15].Gibson, J, Ivaanevich, J, Donnelly. J. (2003): **OrganizationsBehavior: Structure and Processes**, (11th ed.), McGraw–Hill, Irwin, p. 202.

[١٦]. ماهر، أحمد(٢٠٠٥): **الإدارة الاستراتيجية**، مرجع سبق ذكره.

[17].Poretr, M, E., The Five Competitive Forces that Shape Strategy, ***op.cit*.** p 81

[١٨]. المرسي، جمال الدين، مصطفى أبو بكر، طارق جبة، **التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية**، ٢٠٠٧، مرجع سبق ذكره.

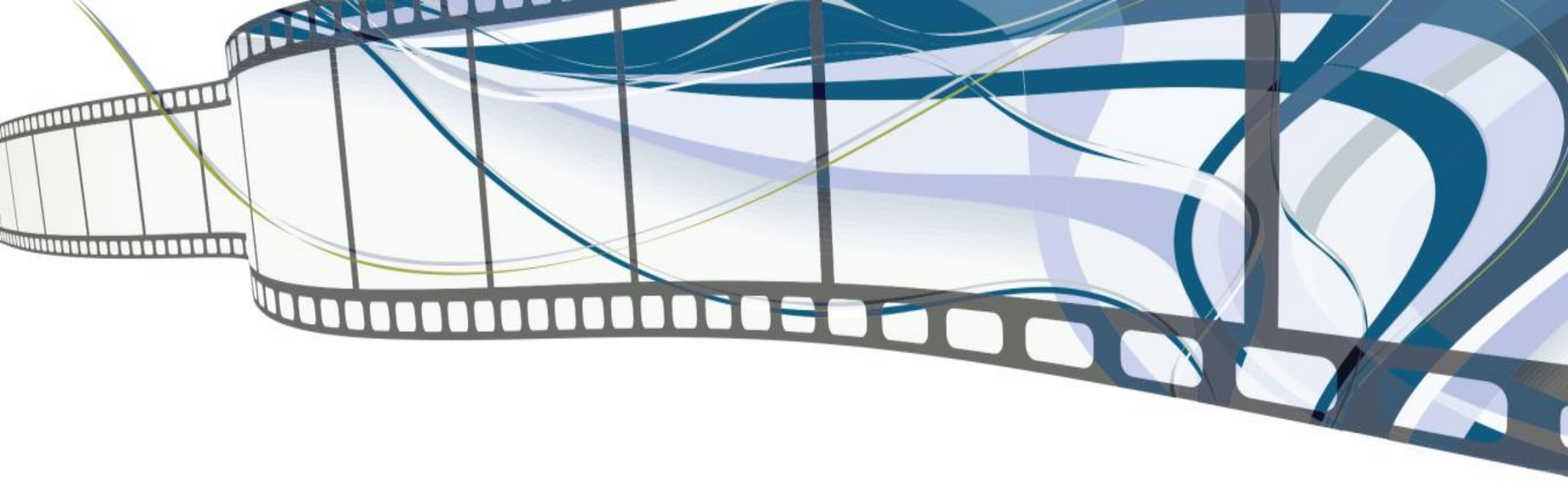
[١٩]. المرجع السابق.

[20].Porter, M.E. (1996): What is Strategy, **Harvard Business Review**, Nov/Dec.

[21].*Ghemawat,* P. (1986): Sustainable Advantage, **Harvard Business Review**, 64, (5), September–October p.p. 53–58.

[22].D'Aveni RA.(1995):Coping with Hyper competition: Utilizing the New 7S Framework, **Academy of Management Executive**, **9** (3): 45-60

[23].Hamel, G.H. and Prahalad, C.K. (1994):**Competing for the Future**, Boston, MA: Harvard Business School Press.



الوحدة التعليمية السابعة
الخيارات الاستراتيجية وأدواتها

عناصر الوحدة:

الفصل السابع: الخيارات الاستراتيجية وأدواتها
١. الخيار الاستراتيجي: ماهيته والعوامل المؤثرة فيه
٢. أدوات التحليل الاستراتيجي
٣. اختيار المزيج الأمثل
تمارين

الأهداف التعليمية Learning Objectives:

في نهاية هذه الوحدة التعليمية يجب على الطالب أن يكون قادراً على أن:

١. يشرح ماهية الخيار الاستراتيجي.

٢. يعدد مستويات واتجاهات تحليل الأداء.

٣. يعدد العوامل المؤثرة بالخيارات المتاحة أمام المنظمة.
٤. يعدد العوامل البيئية المؤثرة في تحديد الخيار الاستراتيجي.
٥. يحدد أدوات التحليل الاستراتيجي.
٦. يشرح أسلوب مصفوفة الفرص/ التهديدات– جوانب القوة/ جوانب الضعف (SWOT)
٧. يشرح أسلوب تحليل المحفظة (BCG, GE, Hofer).
٨. يشرح أسلوب مصفوفة المنتج/ السوق (Ansoff).
٩. يشرح أسلوب تحليل الفجوة.
١٠. يحدد معايير اختيار التوليفة الاستراتيجية المثلى.

الكلمات المفتاحية Key Words:

الخيار الاستراتيجي، تحليل الأداء، تحليل المحفظة، أدوات التحليل، الفجوة الاستراتيجية.

Strategic choice, Performance Analysis, Portfolio Analysis, Analysis Tools, Strategic Gap.

أولاً: مقدمة حول الخيارات الاستراتيجية وأدواتها

قبل أن يحدد رجال التسويق الاستراتيجية الأفضل والأحسن لاستهداف السوق لابد أن تُحدد بعض القضايا المتعلقة بالمنظمة وأخرى خارجية، فعلى مستوى المنظمة لابد أن يراعي رجال التسويق أهدافها والموارد المتاحة والتي تحدد أي استراتيجية تكون الأفضل وعلى

المستوى الخارجي مراعاة شدة المنافسة في السوق. في هذا الإطار، تناقش هذه الوحدة طبيعة الخيار الاستراتيجي والعوامل التي تؤثر في إتباع مسار استراتيجي معين. كما تتناول هذه الوحدة نماذج تحليل محفظة الأعمال التي سيتم البحث فيها بشكل مفصّل نظراً لأهميتها. وبعد تقويم الخيارات الاستراتيجية باستخدام أدوات التحليل المختلفة من أساليب ومعايير، تأتي مرحلة دراسة المزيج الاستراتيجي الأمثل.

ثانياً: الخيار الاستراتيجي، ماهيته والعوامل المؤثرة فيه

أ- ماهية الخيار الاستراتيجي:

- الاختيار الاستراتيجي هو **قرار اختيار بديل من بين البدائل الاستراتيجية الذي يمثل أفضل تمثيل لرسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية**. ويتضمن القرار التركيز على بعض البدائل المنتقاة، والقيام بتقويم تلك البدائل وفقاً لمجموعة من الأدوات التي تساعد في اعتماد البديل الاستراتيجي الأكثر ملاءمة.

- والخيار الاستراتيجي كما **يذكر Glueck هو العمل على تحقيق أفضل توافق لأهداف المنظمة من خلال بدائل استراتيجية مناسبة من بين عدد من البدائل على المستوى العام أو على مستوى الأعمال أو على مستوى الوظيفة**[1].

- **ويذكر Certo أن الخيار الاستراتيجي هو قرار يتم اختياره من بين مجموعة بدائل، ويعد أفضل طريق لتحقيق أهداف المنظمة.**

ويتمثل الاهتمام الأساسي لاستراتيجية المنظمة أو الشركة في تحديد مجالات العمل التي يتعين على المنظمة أن تشارك فيها من أجل تعظيم القيمة على المدى الطويل[٢]. ويطلق على أدوات تقويم الخيارات الاستراتيجية المتاحة نماذج تحليل محفظة الأعمال التي سيتم البحث فيها بشكل مفصّل في الفقرات التالية، وتساعد هذه النماذج في تقويم مستوى الأداء واعتماد الخيار الاستراتيجي المناسب[٣].

وفي معرض اختيارها لمجالات العمل التي سوف تنافس فيها، يكون أمام المنظمة أو الشركة خيارات متعددة، فيمكن أن تركز على نشاط واحد، أو يمكن لها أن تنتهج سياسة تنويع النشاط. فبعد وضع الأهداف الاستراتيجية وتحديد رسالة المنظمة ودراسة العوامل البيئية وتحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف، لابد من القيام بتوليد البدائل الاستراتيجية ودراستها لاختيار البديل المناسب. فالمنظمة إذاً تقف أمام الاختيار الاستراتيجي وعليها القيام مباشرة بتحليل بيئتها الخارجية، بالإضافة إلى تحليل الأداء الخاص بعملها حالياً والمتوقع في المستقبل والعمل الدؤوب على تقليص الفجوة بين الأداء الحالي والمتوقع، وهذا ما يطلق عليه إعادة الهندسة[٤].

ب- مستويات واتجاهات تحليل الأداء:

يكون تحليل الأداء على عدة مستويات وفي عدة اتجاهات وذلك وفق الآتي:

١. تحليل على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية:

يطلق عليه اسم /تحليل على مستوى المنظمة/ ويهتم أساساً بعملية الحصول على الموارد وتخصيصها على مستوى المنظمة ككل.

٢. تحليل على مستوى المنتج:

ويطلق عليه اسم /التحليل على مستوى نشاط الأعمال/ ويهتم بتحسين الأداء الحالي لبعض المنتجات أو الخدمات. وإن استراتيجيات نشاط الأعمال يتم تنميتها بغرض تدعيم استراتيجيات

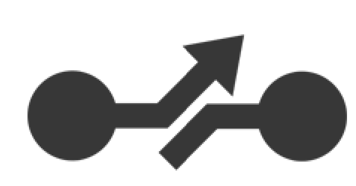
المنظمة ككل، وبالتالي فالاستراتيجيات على مستوى أنشطة الأعمال يتم استنباطها من الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة ككل.

ج- العوامل المؤثرة بالخيارات المتاحة أمام المنظمة:

ونحدد فيما يلي جملة من العوامل التي تؤثر بالخيارات المتاحة أمام المنظمة وهي:

١. **المعلومات:** قد لا يمتلك صانعو الخيار الاستراتيجي معلومات كاملة أو قد يؤدون أعمالهم في ضوء معلومات غير كاملة أو غير صحيحة، وفي كلتا الحالتين، فإن استمرارية القيام بصنع الخيار الاستراتيجي يبدو أمراً غير مناسب.

٢. **الوقت ومحددات الكلفة:** إذ أنه في حالة تخطي صانع الخيار الاستراتيجي الأبعاد الزمنية المحددة له وتجاوز الكلفة المسموح بها، يكون قراره غير فعّال، وسيتأخر تنفيذ الأعمال المخططة.



٣. **بطء أو انقطاع الاتصال:** تؤدي قلة المعلومات، إلى عدم استفادة الإداريين المشاركين في صنع الخيار الاستراتيجي منها إلا أن عدم الحصول عليها أو تأخر وصولها إلى الإداريين يؤثر في الخيار الاستراتيجي للمنظمة

٤. **المواقف المماثلة:** تؤثر أعمال المنظمة والسياسات التي سبق تنفيذها في تفكير صانعي الخيار الاستراتيجي.

٥. **الإدراك والمعرفة:** إن الخيار الانتقائي المقصود للاستراتيجية من بين ما هو موجود من خيارات يؤثر بشكل كبير على الخيار الاستراتيجي، وفي هذه الحالة يكون سلوك صانعي الخيار الاستراتيجي معتمداً على المشاهدة، ومن خلال الإدراك والتبصر والحكم الموضوعي، يتمكن صانعو الخيار الاستراتيجي من الوصول إلى أهدافهم وتحقيقها.

د- العوامل البيئية المؤثرة في تحديد الخيار الاستراتيجي:

أما بالنسبة **للعوامل البيئية المؤثرة في تحديد الخيار الاستراتيجي**، فإنه يمكن تصنيفها وفق الآتي:

١. **عوامل خارجية:** وتتضمن متغيرات بيئة المهمة والبيئة الخارجية، إذ تفرض هذه المتغيرات تهديدات وتوفر فرصاً بيئية تحفز باتجاه تبني استراتيجيات تكيفية بهدف استغلال الفرص وتجنب التهديدات.

٢. **عوامل داخلية:** وتشمل القدرات الداخلية للمنظمة، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، النمط الإداري، حجم المنظمة ودورة حياتها. إذ تمثل هذه العوامل نقاط قوة أو ضعف للمنظمة تبني على أساسها الاستراتيجيات، فالخيارات الاستراتيجية يجب أن تكون متجانسة مع هذه المتغيرات لكي تكسبها القوة والقبول من أعضائها.

٣. **عوامل خاصة:** وهي عوامل داخلية خاصة وتتضمن مجموعة من العوامل الإدارية، الشخصية، النوعية والسلوكية الخاصة بالمدراء الاستراتيجيين والتي تمثل قيوداً أو محددات على الاختيار الاستراتيجي.

ثالثاً: أدوات التحليل الاستراتيجي

من أجل القيام بالتحليل فإن الإدارة تستعين بعدد من الأدوات/ أساليب التحليل، ومن أشهر هذه الأدوات:

- مصفوفة الفرص/ التهديدات– جوانب القوة/ جوانب الضعف (SWOT)
- أسلوب تحليل المحفظة (BCG, GE, Hofer)
- مصفوفة المنتج/ السوق (Ansoff)
- أسلوب تحليل الفجوة

١. مصفوفة الفرص/ التهديدات– جوانب القوة/ جوانب الضعف (SWOT):

ينبغي اختيار أحد البدائل لكي يتم تنفيذه، والسؤال المطروح هو كيف يتم تحديد أفضل استراتيجية؟ هناك اعتباران هامان وهما:

- الاعتبار الأول: مقدرة الاستراتيجية المقترحة على التعامل مع العوامل الاستراتيجية التي يقدمها تحليل (الفرص/ التهديدات– جوانب القوة/ جوانب الضعف).
- الاعتبار الثاني: مقدرة الاستراتيجية على تحقيق الأهداف المتفق عليها بأقل قدر من الموارد وبأقل قدر من الآثار السلبية.

ويعتمد تحليل الموقف على استخدام هذه المصفوفة، لتقويم البيئة الخارجية والداخلية وذلك لتحديد طبيعة الفرص والتهديدات التي تواجهها المنظمة في تلك البيئة الخارجية. وكذلك لتقويم البيئة الداخلية من خلال تحليل جوانب القوة، وجوانب الضعف في المنظمة، مما يؤدي إلى تنمية عدد من الاستراتيجيات البديلة لاستغلال الفرص أو تجنب التهديدات. ومن ناحية أخرى، تمكن المصفوفة المديرين من تحليل موقف شركتهم وتنمية الاستراتيجيات والتصرفات بغرض تحقيق أهدافها ورسالتها بفاعلية وكفاءة.

ولتحديد موقف المنظمة في الأسواق المستهدفة فإنه يمكن تطبيق الخطوات التالية فيما يخص البيئتين الخارجية والداخلية[٥].

١. البيئة الخارجية:

يبدأ التحليل بالبيئة الخارجية وعلى وجه التحديد، **التهديدات الخارجية (ت)** والتي قد تشكل أهمية قصوى للشركة (مثال نقص الطاقة المتاحة) التي تهدد الشركة بشكل خطير. ويتم وضع قائمة هذه التهديدات في المصفوفة كما يظهرها الشكل (٧، ١) وتحت عنوان التهديدات (ت).

وبشكل مماثل يمكن تحديد الفرص تحت عنوان **(الفرص– ف)** وقد توجد التهديدات/ الفرص في مجالات مختلفة، مثل عوامل اجتماعية، عوامل سياسية وديموغرافية– التكنولوجيا، الأسواق والمنافسة. وكما ذكر فإن تحليل هذه العوامل لا يجب أن يعتمد على الحاضر فقط بل يجب أن يمتد ليشمل وبدرجة أكبر البيئة المستقبلية.

٢. البيئة الداخلية:

يتم تقويم البيئة الداخلية من خلال تحديد **جوانب القوة (ق) وجوانب الضعف (ض)** ووضعها في قائمة موضحة في الشكل (٧، ١) ويتم تحديد هذه الجوانب في مجالات: الإدارة والتنظيم، عمليات التشغيل، التمويل، التسويق، ومجالات أخرى.

عوامل داخلية / عوامل خارجية	جوانب القوة (ق) (Strengths) نقاط القوة	جوانب الضعف (ض) (Weaknesses) نقاط الضعف
الفرص الخارجية (ف) مع الأخذ بالحسبان المخاطر (Opportunities)	تعظيم – تعظيم استراتيجية نمو وتوسع	تدنية – تعظيم استراتيجية تطوير وتحسين
التهديدات الخارجية (ت) (Threats)	تعظيم – تدنية استراتيجية ثبات واستقرار	تدنية – تدنية استراتيجية انكماش

الشكل (7 ، 1)مصفوفة (ت- ف- ض- ق)

أنواع الاستراتيجيات الأربعة داخل المصفوفة:

تنقسم الاستراتيجيات الأربعة داخل المصفوفة إلى الأنواع التالية[٦]:

١.استراتيجية تدنية كل من جوانب الضعف والتهديدات (ض– ت):

تهدف إلى تدنية كل من جوانب الضعف والتهديدات. فالشركة التي تواجه بتهديدات خارجية وجوانب ضعف داخلية تقع في موقف خطر للغاية. وفي حقيقة الأمر تعني هذه الاستراتيجية تصفية المنشأة وبيع أصولها إلا أن معظم الشركات لا تلجأ إلى هذا الخيار إلا بعد استنفاذ عدد من البدائل الاستراتيجية الأخرى مثل اللجوء إلى عملية الاندماج أو تقليص حجم عملياتها.

٢. استراتيجية تدنية جوانب الضعف وتعظيم الفرص (ض– ف):

تحاول هذه الاستراتيجية تدنية جوانب الضعف وتعظيم الفرص، فالشركة قد تجد فرصاً في البيئة الخارجية ولكنها في نفس الوقت تعاني من جوانب ضعف تنظيمية تحول دون تحقيقها لميزة الاستفادة من زيادة الطلب على منتجاتها في الأسواق. فعلى سبيل المثال قد تواجه إحدى الشركات بطلب كبير على إحدى المنتجات داخل نفس الصناعة ولكنها تحتاج إلى تكنولوجيا معينة لا تمتلكها هذه المنشأة لإنتاج هذا المنتج وإحدى الاستراتيجيات المحتملة أمام الشركة هي:

- الحصول على مثل هذه التكنولوجيات من خلال التعاون مع شركة أخرى تتمتع بالتفوق في هذا المجال مقابل نسبة معينة من الأرباح للشركة الرائدة.
- أو تعيين أفراد لديهم الإمكانيات الفنية المطلوبة.
- أو تدريب العاملين بالمنظمة بما يرفع من مستواهم الفني إلى المستوى المطلوب.

٣. استراتيجية تعظيم جوانب القوة وتدنية التهديدات (ق– ت):

تعتمد هذه الاستراتيجية على استغلال جوانب قوة الشركة بما يمكنها من تدنية التهديدات في البيئة الخارجية. إن غرض هذه الاستراتيجية هو تعظيم الأولى وتدنية الثانية. لكن هذا لا يعني أن الشركة القوية يمكنها دائماً مواجهة التهديدات في البيئة الخارجية.

وخير مثال على ذلك ما حدث مع شركة جنرال موتورز عام ١٩٦٠ حيث تعرضت لتهديد من شركة (رالف نادر) لصناعة محركات السيارات والذي قدم ميزة جديدة، بشأن مدى سلامة وأمان السيارة، وهذا سبب لشركة جنرال موتورز العديد من المشاكل والمخاطر في السوق نتيجة للمواجهة بين هاتين الشركتين، لذلك استجابت شركة جنرال موتورز استناداً إلى جوانب قوتها (كونها قوية فإن ذلك مكنها من الاستجابة وإدخال تعديلات وتكيفت بذلك مع السوق) من خلال التكيف. ومن هذه التجربة يمكن تعلم درسٍ في غاية الأهمية وهو أن جوانب القوة يجب استخدامها بقدر كبير من التحوط.

٤. استراتيجية تعظيم جوانب القوة وتعظيم الفرص (ق– ف):

ترغب أي شركة أن تصبح في موقف يمكنها من تعظيم جوانب قوتها وفي نفس الوقت استغلالها الموارد ولتحقيق ميزة في سوق منتجاتها أو خدماتها (زيادة فرصها) وإن زيادة جوانب القوة يساهم في كثير من الأحيان تلقائياً بزيادة الفرص أمام المنشأة، فعلى سبيل المثال: تتمتع شركة مرسيدس بمعرفة فنية وسمعة طيبة في الخدمة لذلك يمكنها تحقيق ميزة في الأسواق الخارجية فيما يتعلق بالسيارات الفاخرة.

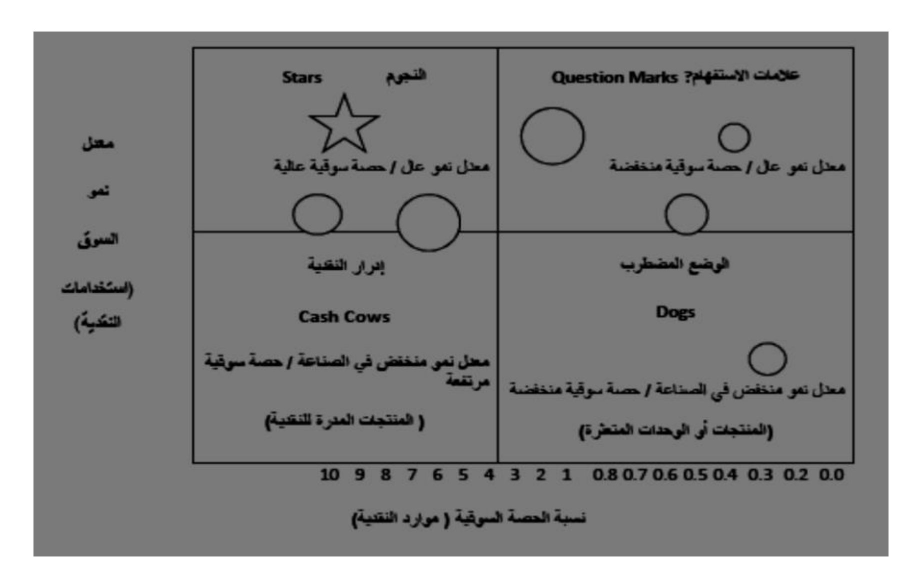
٢. أسلوب تحليل المحفظة:

يساعد هذا الأسلوب في تقويم مستوى الأداء، إما لوحدات الأعمال الاستراتيجية، أو لخط منتجات، أو الأسواق، سواء كان ذلك مرتبطاً بالأداء الحالي أو المتوقع حدوثه في المستقبل. ونماذج تحليل المحفظة عديدة لكن أكثر النماذج شيوعاً في الاستخدام هي[٧]:

١) نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية:

قدمت شركة الاستشارات الإدارية Boston Consulting Group (BCG) نموذجها لتقويم وحدات الأعمال الاستراتيجية في المنظمات وهو ما أطلق عليه: مصفوفة النمو– الحصة السوقية The Growth– Share Matrix وقد حقق هذا النموذج قبولاً واتفاقاً كبيرين[٨]. ويتألف هذا النموذج من **مصفوفة ذات بعدين أو محورين رئيسيين هما: البعد الأول هو المحور الأفقي في المصفوفة ويعبر عن حصة السوق النسبية، أما البعد الثاني أو المحور العمودي فهو نمو السوق. وتنقسم المجموعة إلى أربعة خلايا تعكس وضع المنتج أو الخدمة داخل السوق** وهي: النجوم، علامة الاستفهام، إدرار النقدية (البقرة)، خلية الوضع المضطرب (الكلب).

وتأخذ مصفوفة (الحصة/ النمو) الشكل (٧، ٢).



الشكل(٧، ٢) نموذج مصفوفة النمو– الحصة السوقية

- **المربع الأول: علامات الاستفهام (؟)**

هي وحدات وأنشطة تمثل حصة سوقية منخفضة مع معدل نمو مرتفع، ووضع مثل هذا الاستثمار مثير للتساؤل والاستفهام، والاستراتيجية الملائمة غير محددة. وغالباً ما يقع في هذا المربع السلع الجديدة والأعمال وهي في بداياتها. ولكن استمرار هذه المنتجات يحتاج إلى تخصيص موارد أكبر لتحسينها وخلق طلب عليها. ومعها يمكن اتباع إحدى البدائل الاستراتيجية التالية:

- إحدى استراتيجيات النمو لتعزيز المركز التنافسي، وزيادة الحصة السوقية.
- إتباع استراتيجيات الانكماش، بالمحافظة على الحصة السوقية مع تخفيض معدل نمو السوق.
- إتباع استراتيجيات الاستقرار النسبي، أي الاحتفاظ بمعدل نمو عالٍ مع تأمين تدفق نقدي عالي.

- **المربع الثاني: (النجوم)**

وهي وحدات أعمال أو منتجات تتمتع بارتفاع معدل النمو، وكذلك ارتفاع في الحصة السوقية. وعلى المنظمة اتباع إحدى استراتيجيات النمو والتوسع لغرض المحافظة على المركز التنافسي القوي والإبقاء على الموقع الريادي في السوق الذي يسمح بمزيد من الاستثمارات والنمو. وبالرغم من أن حجم المبيعات كبير إلا أن الإنفاق الاستثماري قد يجعل الربح أقل مما هو متوقع.

- **المربع الثالث: إدرار النقدية (البقرة)**

وهي وحدات الأعمال أو المنتجات التي تتمتع بحصة سوقية كبيرة وتدر مبالغ نقدية كبيرة وأرباحاً عالية وتتمتع بمركز تنافسي قوي، وانخفاض في الإنفاق والتكاليف، ولكنها تتصف بمعدل نمو للسوق بطيء أو منخفض أو آخذاً بالتدهور، وهذه الحالة تقدم منتجات مدرة للنقدية وتقدم أعظم عائد على الاستثمار لقلة المنافسة. والاستراتيجيات المناسبة للمنظمة في مثل هذه الحالة هي التي تسعى إلى خلق تدفق نقدي كبير للمنظمة مما يساعد في الدخول في مجالات عمل جديدة ومتعددة، أو لدعم الوحدات أو المنتجات التي تقع في موقع الاستفهام أو النجومية.

- **المربع الرابع: الوضع المضطرب (الكلب)**

تتسم وحدات الأعمال أو المنتجات التي تقع في هذا المربع بحصة سوقية منخفضة ومعدل نمو صناعي منخفض في السوق وبالتالي لا فائدة من الاحتفاظ بهذا الاستثمار. وتتميز تلك الوحدات أو المنظمات التي تقع في مثل هذا المربع بالانخفاض الكبير في حجم المبيعات، انخفاض الأرباح، وقد يكون هناك خسائر مادية وتدني في سمعة المنظمة، وبالتالي إقبال ضعيف من المستهلكين على منتجات هذه المنظمة. وتتبع المنظمات التي تتصف بمزايا هذا المربع إحدى استراتيجيات الانكماش المتعددة مثل استراتيجيات الحصاد أو التصفية أو الهندرة[٩].

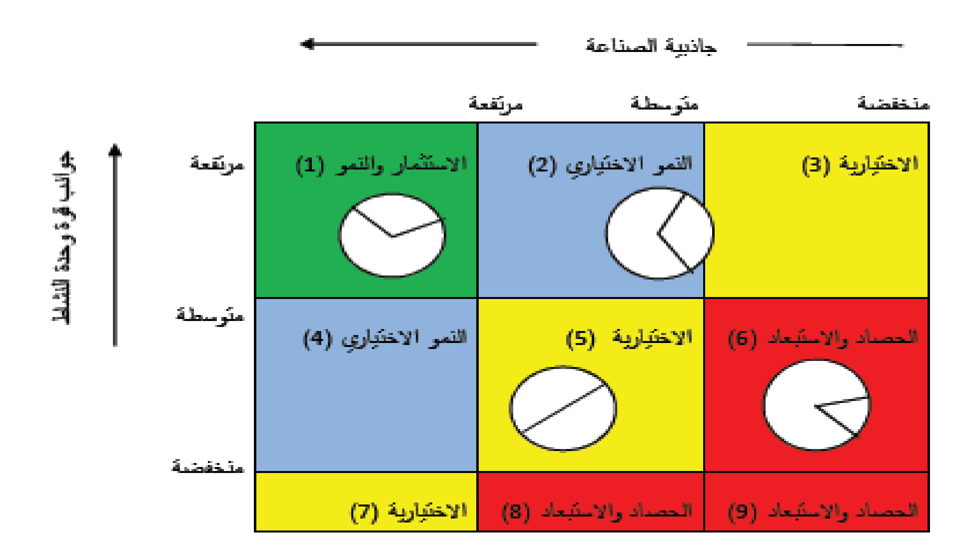
وهكذا تساعد مصفوفة بوسطن في تحديد الاستراتيجية التي تستطيع المنظمة في ضوئها الحصول على موارد نقدية من أجل استخدامها بكفاءة لتحقيق أعلى نسبة نمو وأعلى ربحية للمنظمات في المستقبل. على سبيل المثال، إن شركة سوني لا تنتج فقط التلفزيونات والمسجلات والفيديو فهي تنتج منتجات أخرى (أي تمتلك أنشطة أو وحدات أعمال أخرى). وعندما تقوم شركة سوني بتحديد حجم الأموال التي يجب تخصيصها واستثمارها لكل وحدة من هذه الوحدات فإنه من المنطقي أن تعطي لوحدة الأعمال الاستراتيجية التي اكتسبت فيها خبرة عالية وتدر للمنظمة ربحاً جيداً مقداراً كبيراً من مخصصات الاستثمار والعكس صحيح.

٢) نموذج شركة جنرال إلكتريك:

وهي **نموذج محفظة أعمال طورتها ماكنزي للإستشارات بالتعاون مع شركة جنرال إلكتريك**، وذلك لتفادي نقاط الضعف في مصفوفة جماعة بوسطن، وتتألف من **شكل يحتوي على تسعة مربعات موزعة على بعدين، يمثل البعد الأفقي فيها قوة الأعمال أو الموقف التنافسي، بينما يمثل البعد الرأسي فيها جاذبية الصناعة**. ويستفاد من هذين البعدين بالحكم على قوة محفظة أعمال المنظمة أو وحدات الأعمال.

ويسمى هذا النموذج أيضاً "نموذج إشارة المرور"، وهو لا يستخدم (معدل النمو) كمؤشر وحيد على درجة جاذبية الصناعة، كما أنه لا يعتمد على (حصة المنظمة) في السوق. ويعبر الشكل (٧، ٣) عن هذا النموذج الذي يطلق عليه (مصفوفة الجاذبية/ جوانب قوة وحدة الأعمال) أو مصفوفة جنرال إلكتريك.

إن المربع الأخضر رقم (١) يمثل حالة الانطلاق بالنمو والمربعات الزرقاء رقم (٢ و٤) تمثل حالة خيارية يمكن للمنظمة أن تقرر الانطلاق بالنمو أو الاستقرار مؤقتاً. أما المربع الأحمر رقم (٦ و٨ و٩) يعني توقف، أما الأصفر رقم (٣ و٥ و٧) فيعني انتبه واستعد.



الشكل (٧، ٣) نموذج شركة جنرال الكتريك

ومن **أهم البدائل الاستراتيجية التي يمكن إتباعها بشأن وحدة النشاط.**

١. **الاستثمار بغرض النمو.**

٢. الاختيارية (تختار المنظمة الصناعات ذات الجاذبية الأعلى وتتخصص فيها).

٣. اختيارية النمو.

٤. الحصاد أو الاستبعاد.

وهناك العديد من البدائل الاستراتيجية الأخرى ضمن هذا الإطار نذكر منها مثلاً:

- الاستراتيجيات التي يمكن إتباعها مع الأنشطة التي تقع في المربع الأخضر ذي الجاذبية المرتفعة وقوة النشاط المرتفع.
  - النمو.
  - السيطرة في السوق.
  - تعظيم الاستثمار.
- الاستراتيجيات التي يمكن إتباعها مع الأنشطة التي تقع في أحد المربعات الزرقاء رقم (٢ و٤) وهي حالة (النمو الاختياري).
  - الاستثمار بقوة.
  - الاحتفاظ بالموقع.
- الاستراتيجيات التي يمكن إتباعها مع الأنشطة التي تقع في أحد المربعات الصفراء (الاختيارية).
  - التخصص في الوحدات الأكثر جاذبية أو التركيز عليها.
  - البحث عن قطاعات في السوق (التخصص في سوق معينة).
  - تحديد قطاعات النمو.
  - الاحتفاظ بالموقف الكلي.
- الاستراتيجيات التي يمكن إتباعها مع الأنشطة التي تقع في أحد المربعات الحمراء (الحصاد والاستبعاد)
  - التخلص من بعض الأنشطة (الاستغناء عن بعض خطوط الإنتاج).
  - تدنية الاستثمار.
  - التصفية وأخذ الخروج في الحسبان.

٣) مصفوفة هوفر (Hofer)

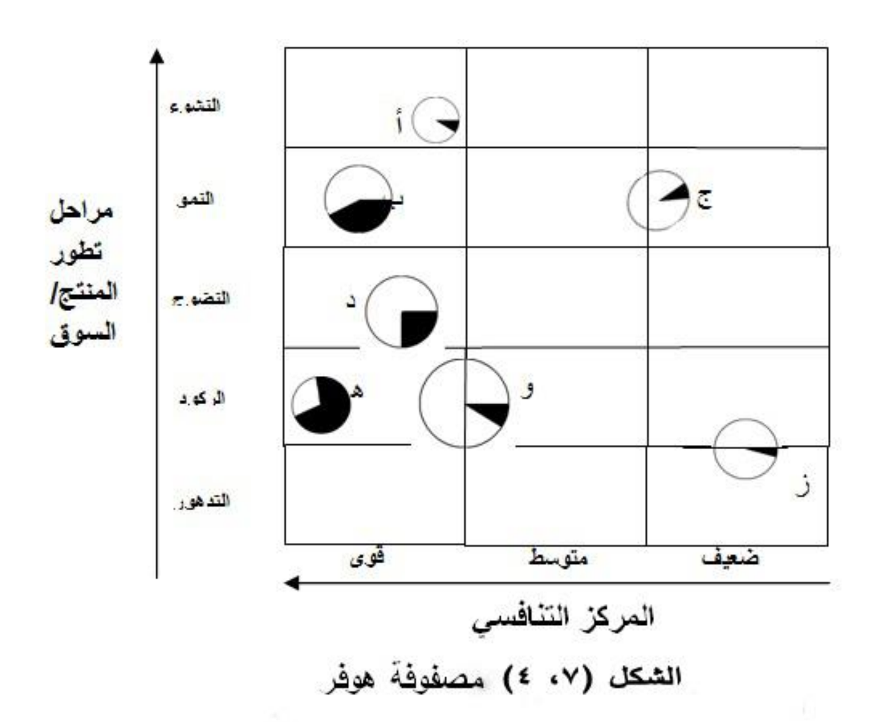
قدم هوفر مصفوفة أطلق عليها باسمه كما عرفت **باسم مصفوفة تطور المنتج/ السوق، وقد جاءت هذه المصفوفة لتلافي عيوب كل من مصفوفتي جنرال إلكتريك وبوسطن** حيث **اعتمد هوفر في بناء مصفوفته على مراحل تطور المنتج/ السوق.** وتتكون مصفوفة هوفر من (١٥) مربعاً تعكس مراحل تطور المنتج/ السوق، وتمثل الدوائر الموجودة داخل المصفوفة مبيعات الصناعة الكلية للمنظمة أو وحدة الأعمال. أما الأجزاء المظللة داخل الدائرة فتعبر عن حصة المنظمة أو وحدة الأعمال من هذه المبيعات.

وتحتوي المصفوفة على بعدين رئيسيين يمثلان محوري المصفوفة، المحور العمودي يمثل المراحل المختلفة لتطور المنتج/ السوق وينقسم إلى خمسة أقسام توضح دورة حياة المنتج/ السوق وهي (النشوء، النمو، النضوج، الركود، التدهور). أما المحور الأفقي فيمثل المركز التنافسي لوحدة الأعمال الاستراتيجية وينقسم لثلاثة أقسام هي (ضعيف، متوسط، قوي) والشكل (٧، ٤) يوضح مصفوفة هوفر.

تتركز المضامين الاستراتيجية في تحليل مصفوفة هوفر على مراحل دورة حياة المنتج لوحدات الأعمال أو المنتجات كما هو مبين في الشكل (٧، ٤) والتي يمكن إجمالها بالآتي:

الوحدات التي تتمتع بمركز تنافسي قوي وهي في بداية دورة حياتها كالتي تأخذ الأحرف (أ) و(ب) ينبغي على المدراء الاستراتيجيين الرعاية والاهتمام بها، كالإنفاق على تلك الوحدات أو المنتجات في المستقبل. ويمكن اختيار إحدى استراتيجيات النمو السريع التي تتلاءم وتحقيق أعلى ربحية ممكنة.

و**الوحدات أو المنتجات التي تعاني من مركز تنافسي ضعيف بالرغم من كونها في بداية دورة حياتها كتلك التي تأخذ الحرف (ج)، فلابد للمنظمة العمل على توفير الأموال لاستثمارها** في هذه الوحدات وتحويلها إلى مركز تنافسي قوي. والاستراتيجيات الملائمة هنا هي إحدى استراتيجيات النمو أو استراتيجية التجرد بغية استثمار مواردها المالية.



الشكل (٧، ٤) مصفوفة هوفر

-

الاختيار الاستراتيجي الملائم للوحدات (د) والتي تتصف بحصة سوقية جيدة هو إتباع استراتيجية النمو المحدد.

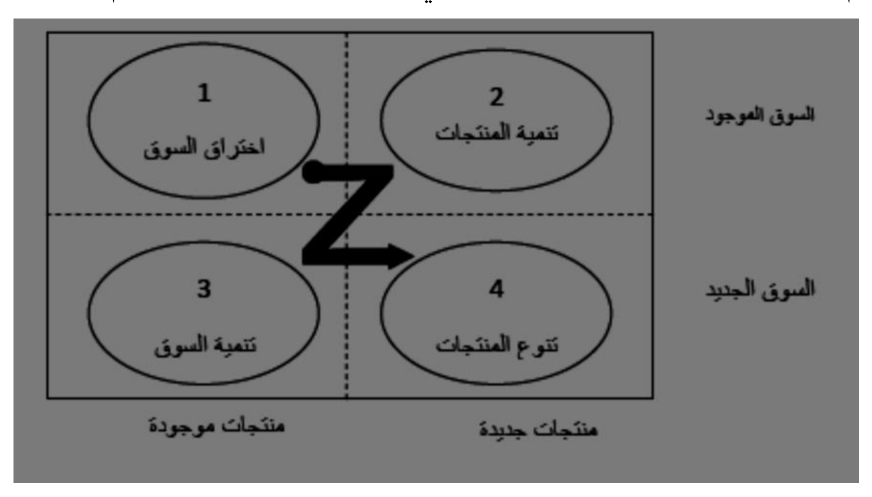
وحدات الأعمال التي تأخذ الحروف (هـ، و)، والتي تتمتع بمركز تنافسي قوي، وتقع في مراحل متأخرة من دورة حياة المنتج تتطلب استراتيجيات لتحويلها إلى وحدات تدر النقدية، ومن ثم استغلال النقدية الفائضة لإنفاقها على الوحدات أو المنتجات التي تأخذ الحروف (أ، ب).

أما وحدات الأعمال أو المنتجات التي تأخذ الحرف (ز) فأمامها نوعان من الاستراتيجيات: إما الاحتفاظ بتلك الوحدات إذا استطاعت أو توقعت أن تحقق أرباحاً مقبولة، وإلا فإن استراتيجيات **التخلي أو التصفية تكون الاختيار الأفضل.**

٣. مصفوفة المنتج/ السوق Ansoff:

قدم **Igor Ansoff مصفوفة للتحليل الاستراتيجي للسوق والمنتجات.** ويرى العديد من الاقتصاديين ضرورة استخدام المنظمات للاستراتيجيات المتضمنة في هذه المصفوفة خطوة بخطوة وفقاً للحرف Z، كما هو موضح في الشكل (٧، ٥)، كما يمكن لها تخطي بعضها إذا كانت المنظمة تستند على دراسات وتحليلات مسبقة، والاستراتيجيات الأربعة هي:

- **استراتيجية اختراق السوق:** تهدف هذه الاستراتيجية لتنمية صناعة أو منتج معين في بداية عمر المنظمة كون السوق يستطيع استيعاب ما يطرح فيه نظراً لكبر قاعدة الزبائن، وهذا يعود لسهولة الاختيار وانعدام المخاطرة فيها، وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو بالخانة رقم ١.



الشكل (٧، ٥) مصفوفة النمو لـAnsoff

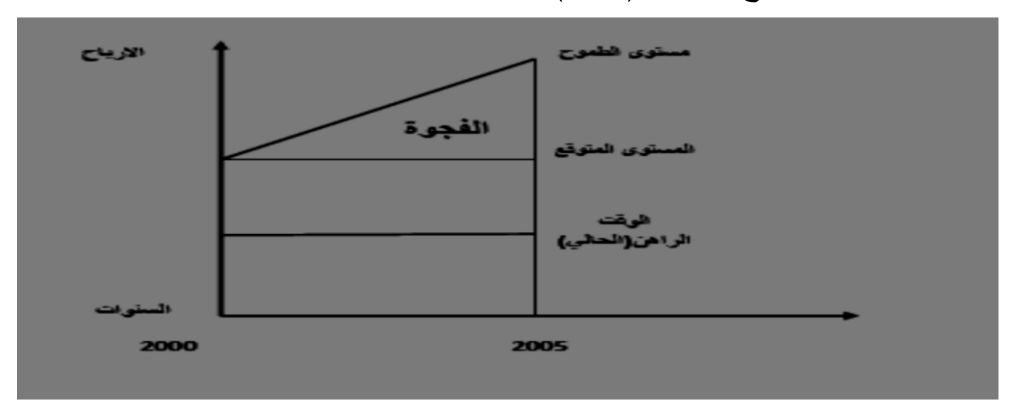
- **استراتيجية تنمية المنتجات:** وتهدف للرفع من حصة المؤسسة في السوق، عبر البحث عن سوق جديد لتصريف سلعها وخدماتها الموجودة (القائمة)، ولو عن طريق التصدير نحو منطقة جغرافية جديدة، وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو بالخانة رقم ٢.
- **استراتيجية تنمية السوق:** تكون هذه الاستراتيجية ملائمة في حالة أن السوق القائم ذي قاعدة زبائن قوية وواسعة، تستطيع أن تستوعب ما يطرح لها من منتجات وخدمات جديدة، هذه الاستراتيجية تتطلب قدراً من تطوير وتنمية المنتجات أو بإمكان المنظمة أن تجلب منتجات جديدة

تحمل علامتها التجارية بالرغم من أنها صنعت من قبل مؤسسات أخرى لفائدتها، وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو بالخانة رقم ٣.

- **استراتيجية تنوع المنتجات:** تقوم المنظمة وفق هذه الاستراتيجية بطرح منتجات أو خدمات جديدة في سوق جديد، وتعد بذلك مجازفة ومخاطرة، بسبب كون السوق الجديد لا توجد به قاعدة زبائن قوية للطلب، أو ليس للمؤسسة الخبرة الكافية اللازمة لمعرفة السوق واحتياجات الزبائن وتوجهاتهم (تفضيلاتهم)، ولذلك يطلق عليها البعض استراتيجية الانتحار، وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو بالخانة رقم ٤.

٤. أسلوب تحليل الفجوة:

يقصد بهذا الأسلوب **مقارنة الأداء المتوقع للوحدات التابعة للمنظمة أو نشاطاتها (منتجات، أسواق) بالأداء المخطط لها (الأهداف)**، وعندما لا تصل معدلات الأداء المتوقعة لهذه الأنشطة لأهدافها (طموحها) فإنه يتوجب على المنظمة أن تستخدم استراتيجية جديدة للقضاء على هذه الفجوة. وتخضع معالجة الفجوة لأسلوب وتقدير من يقوم بالتحليل، فلو اكتشف هؤلاء وجود الفجوة وعرفوا أسبابها وقاموا بتحليلها يمكنهم عندئذ استخدام عدد من الإجراءات التي يتم بواسطتها القضاء على هذه الفجوة كما يتضح بالشكل (٧، ٦).



الشكل (٧، ٦) أسلوب تحليل الفجوة

إن نشوء الفجوة يتطلب من الفريق الاستراتيجي في المنظمة إما:

- **إعادة النظر في مستوى الطموح ليصبح منسجماً مع التنبؤات الأولية** التي تم وضعها بناء على المتغيرات البيئية وعناصر القوة والضعف.
- **أو البحث في طبيعة اختيار الاستراتيجية ومراجعة الخطوات السابقة** التي تم القيام بها خلال مراحل التخطيط الاستراتيجي وذلك لمعالجة هذه الحالة دون اللجوء إلى إعادة النظر في مستوى الطموح أو الاستغناء والتخلي عن جزء من الأهداف.

تشخيص أسباب الفجوة وتحليلها:

لابد من تشخيص أسباب الفجوة وتحليلها وفق الآتي:

١. **التشخيص الاستراتيجي:** ويمثل تقسيم استراتيجية المنظمة الحالية لمعرفة ما الذي يؤثر وسيؤثر عليها بصورة سلبية وذلك بـ:

١. إعادة تقويم البيئة الخارجية للمنظمة وما التغيرات التي حدثت فيها وأثرت بصورة سلبية أو ستؤثر في المستقبل. وفي ظل هذا التشخيص يتم طرح الأسئلة التالية:

– ما هي العوامل البيئية التي ساهمت في تغيير بعض المواقف في المجتمع كالعوامل الديموغرافية والتطورات التكنولوجية ومعدل الفائدة، الخ، وما هي أسباب حدوثها؟

– هل حدثت تغيرات في استراتيجية المنافسين؟

– هل حدثت تغيرات في طبيعة الصناعة؟

– هل ظهرت فرص وتهديدات جديدة نتيجة للتغير في البيئة الخارجية؟

٢. فحص الافتراضات التي تم استخدامها في بناء استراتيجية المنظمة الحالية ومدى الدقة في التنبؤ بها والأسس التي وضعت عليها.

٢.**التشخيص العملي (التشغيلي):** يركز هذا التشخيص على تقويم الأداء الحالي للشركة، ومن ثم إلى تحديد الأسباب المؤدية إلى حدوث الفجوة، حيث يمكن أن يكون سبب ظهور الفجوة عائد إلى وجود مشاكل تنظيمية (مالية– تسويق– أفراد) وقد يعود إلى بعض الممارسات الإدارية الخاطئة في مجال التخطيط والتنظيم أو نظام الحوافز ..الخ.

٣. **تحليل أسباب الفجوة الاستراتيجية:** يتم البحث في تحديد واختيار الاستراتيجية الأمثل التي تستطيع ردم هذه الفجوة أو تقليصها. ويتطلب تحليل الفجوة بشكل سليم وشامل أن تكون واضحة الأبعاد، أي أن تكون الفجوة بين المتوقع والمطلوب تحقيقه قد تم تحديدها بدقة بالغة.

وبعد تحليل الفجوة ووضع كافة البدائل الاستراتيجية بناءً على نتائج التحليل، يتم اختيار الاستراتيجية المثلى من بين هذه البدائل الأكثر انسجاماً واتفاقاً للوصول بالمتوقع إلى الهدف المطلوب، أي ردم الفجوة أو تقليصها قدر الإمكان.

رابعاً: اختيار المزيج الأمثل

بعد تقويم البدائل الاستراتيجية باستخدام أدوات التحليل المختلفة، تأتي مرحلة دراسة توليفة البدائل قبل اعتمادها من قبل المنظمة من منظور عملي وتطبيقي، وعلى الإدارة العليا الإجابة على السؤال التالي: هل يمكن للشركة أن تطبق هذه التوليفة الاستراتيجية المثلى باستخدام عدد من الأساليب والمعايير المختلفة أم أن هذه التوليفة غير واقعية ومثالية بدرجة مبالغ فيها؟، وللإجابة على هذا التساؤل ينبغي إخضاع هذه التوليفة إلى عدة معايير، **وهذه المعايير هي:**

١.**استراتيجيات الماضي:** لابد أن تستند الاستراتيجيات القادمة على خلفية من الاستراتيجيات الماضية أو الحالية، حيث يفضل أن تكون الجديدة بمثابة تطور لاستراتيجيات قائمة ومستقرة، ويتوجب إقناع العاملين بها.

٢.**القدرة على المخاطرة:** قد يتطلب الأمر عند وضع استراتيجيات جديدة تقبل درجة معينة من المخاطر حتى تتمكن الشركة من مواجهة المستقبل (فهل تستطيع المنظمة أن تتحمل درجة مخاطر الاستراتيجية الجديدة أم لا؟).

٣.**التوقيت الملائم للاستراتيجية:** وذلك لأن الاستراتيجية الجديدة يمكن أن تتعلق بالمنافسة وقيود المنافسين وبالأموال اللازمة لتطبيقها، وأنه يتوجب أن يكون الوقت مناسباً لكي يتقبل السوق الأفكار والمنتجات الجديدة حسب الظروف الحالية الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة.

٤. **الموارد المتاحة للمنظمة:** كلما توافرت الموارد المناسبة للمنظمة، كلما تمكنت من تطبيق الاستراتيجية الجديدة (التوليفة الجديدة) الملائمة لها. وتشير الموارد إلى كل من: التمويل- التسهيلات المالية- الموارد البشرية وغيرها.

٥. **الصراع التنظيمي:** إن تقبل العاملين في المنظمة للاستراتيجية الجديدة يتوقف على صراع القوى والنفوذ القائم داخل منظومة المنظمة أو الشركة، إذا لابد من الانتباه إلى أن المشاكل وصراع النفوذ واختلاف التوجهات تلعب دوراً لا يستهان به في نجاح أو فشل تطبيق الاستراتيجية الجديدة.

الخلاصة

يمكن القول أنه لا يوجد ما يسمى بالاستراتيجية المثلى التي تصلح لجميع المنظمات أو لنفس المنظمة في مواقف مختلفة. ولكن ما يوجد هو استراتيجية مثلى لمنظمة معينة في ظروف معينة وفي وقت محدد[١٠].

في هذا الإطار، بحثنا في هذه الوحدة مفهوم الخيار الاستراتيجي والعوامل التي تؤثر في اتباع مسار استراتيجي معين. كذلك ناقشنا بالتفصيل نماذج تحليل محفظة الأعمال التي سيتم البحث فيها نظراً لأهميتها في تحديد الخيار الأمثل. وبعد تقويم الخيارات الاستراتيجية باستخدام أدوات التحليل المختلفة من أساليب ومعايير، تم دراسة المزيج الاستراتيجي الأمثل الذي سيمكن المنظمة من تحقيق أهدافها المخططة.

التمارين

١. تحدث عن مفهوم الخيار الاستراتيجي والعوامل المؤثرة فيه؟

٢. تحدث عن مصفوفة الفرص/ التهديدات– جوانب القوة/ جوانب الضعف (SWOT) بشكل مفصّل وأذكر بعض الأمثلة المناسبة؟

٣. من أجل القيام بالتحليل فإن الإدارة تستعين بعدد من أدوات التحليل. ومن أشهر هذه الأدوات: أساليب تحليل المحفظة (BCG, GE, Hofer). تحدث عن أحد الأساليب المذكورة بشكل مفصّل؟

٤. تحدث عن مصفوفة المنتج السوق (Ansoff) بشكل مفصّل؟

٥. هناك عدة معايير ينبغي إخضاع التوليفة الاستراتيجية المختارة لها. تحدث عن تلك المعايير بشكل مفصّل؟

المراجع

[١].الدوري، زكريا مطلك (٢٠٠٥): **الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية**، دار اليازوري العلمية، الأردن.

[2].Certo, S. C. (1997): **Modern Management: Diversity, Quality, Ethics and Global Environment**, 7th Ed, Prentice- Hill International, Inc, New Jersey.

[3].Lynch, R. (2006): **Corporate Strategy**, Prentice-Hall Pearson Education Limited, (4th ed.), England.

[4].Jauch. L. R, Glueck, W. F. (1980): **Business Policy and Strategic Management**, McGraw – Hill, Book company, New York, p. 199.

[٥]. مرسي، نبيل وأحمد سليمان (٢٠٠٧): **الإدارة الاستراتيجية**، مطبوعات المكتب الجامعي الحديث، مصر، ص ٢٠٨.

[٦]. مرسي وسليم (٢٠٠٧): **الإدارة الاستراتيجية**، المرجع السابق، ص٢١- ٢١٣.

[7].Hitt, M. A., Ireland, R. D. Hoskisson, R. E.(2001): **Strategic Competitiveness and Globalization: Concepts and Cases**, 4th Ed, Southwestern Collage Publishing.

[٨].قبل تقديم هذا النموذج، كانت الشركات تعتمد على تقييم الموازنات الرأسمالية لتقييم استثماراتها. وقد أتى نموذج الحصة- النمو لتكريس هذا الاتجاه ولكن بطريقة ممنهجة ومؤطرة. للمزيد من المعلومات حول الموضوع يمكن العودة إلى:

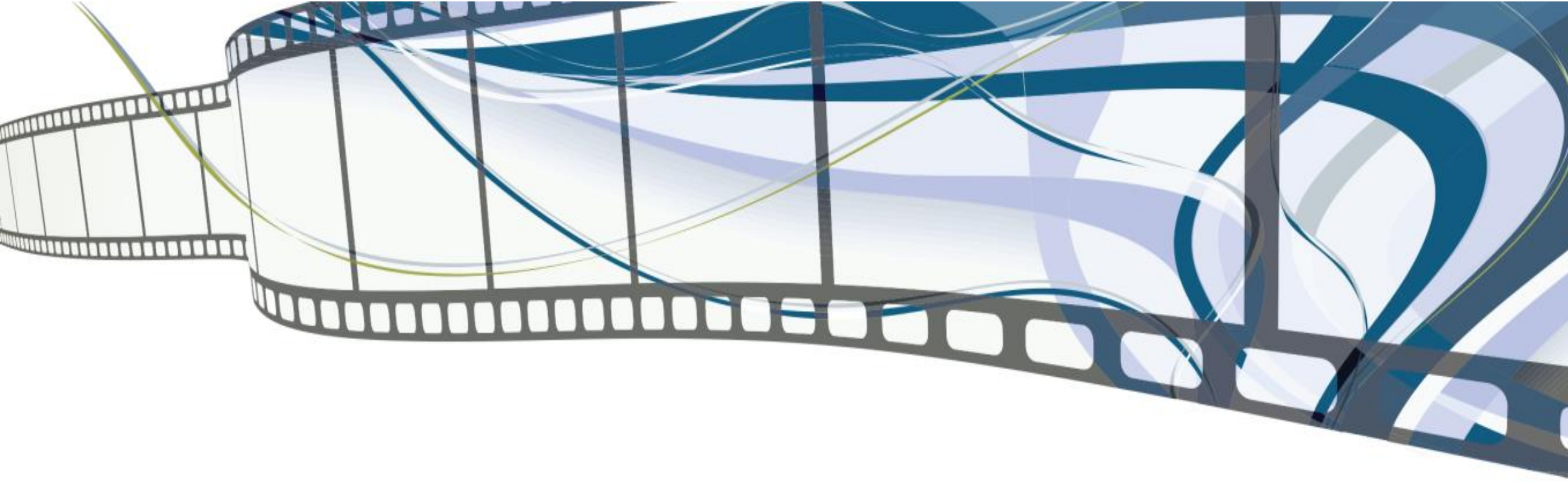
Mintzberg، H., Ahlstrand, B., Lampel, A. (2009):**Strategy Safari: A Guided tour Through the Wilds of Strategic Management**, (2nd ed.), Free Press and Prentice-Hall International.

٩. إعادة هندسة الأعمال (Business Reengineering) أو ما يدعى بـ (الهندرة: هندسة + إدارة) مصطلح متداول في علم الإدارة وقد ظهرت الهندرة في بداية التسعينات وبالتحديد في عام ١٩٩٢م، عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان هامر وشامبي الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير (هندرة المنظمات) ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديث. وقد اختلف

علماء الإدارة في تعريفه ونذكر من التعريفات البدء من جديد فى تأسيس الشركة أو المنظمة، استبدال الأنظمة القديمة بتكنولوجيا وأنظمة حديثة، تغيير الرؤية والأهداف الاستراتيجية للشركة أو المنظمة. للمزيد من المعلومات يمكن الاطلاع على:

Champy, J. (1995): **Reengineering Management**, Harper Business Books, New York.

[10].Steven، J., F., Stephen J. K., Jennifer L. H. (2004): Globalization and Business Practice, **Journal of Management Development**, Vol. 23 (8), 2004, PP. 765-776.



الوحدة التعليمية الثامنة

البدائل الاستراتيجية وتحليل الاستراتيجيات العامة

عناصر الوحدة:

الوحدة الثامنة: البدائل الاستراتيجية وتحليل الاستراتيجيات العامة
١. مفهوم البدائل الاستراتيجية وأهميتها
٢. الاستراتيجيات العامة على مستوى المنظمة
٣. تقويم واختيار البدائل الاستراتيجية
٤. البدائل الاستراتيجية للتسويق الدولي
٥. نموذج متكامل للبدائل الاستراتيجية
التمارين

الأهداف التعليمية Learning Objectives:

في نهاية هذه الوحدة سيكون الطالب قادراً على أن:

١. يحدد مفهوم البدائل الاستراتيجية وأهميتها.

٢. يعدد الاستراتيجيات العامة على مستوى المنظمة.

٣. يشرح استراتيجية النمو والتوسع.

٤. يشرح استراتيجية التنويع.

٥. يشرح استراتيجية الاستقرار

٦. يشرح استراتيجية الانكماش.

٧. يشرح الاستراتيجية المركبة أو المختلطة.

٨. يشرح كيفية تقويم واختيار البدائل الاستراتيجية.

٩. يعدد البدائل الاستراتيجية للتسويق الدولي.

١٠. يحدد مكونات النموذج المتكامل للبدائل الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية Key Words:

البدائل الاستراتيجية، التنويع المترابط، التنويع غير المترابط، الاستحواذ، التسويق الدولي.

Strategic Alternatives, Related Diversity, Unrelated Diversity, Acquisition, International Marketing.

أولاً: مقدمة حول البدائل الاستراتيجية وتحليل الاستراتيجيات العامة

بعد وضع الأهداف الاستراتيجية وتحديد رسالة المنظمة، والدراسة المعمقة لعوامل البيئتين الخارجية والداخلية وتحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف، لابد من تحديد البدائل الاستراتيجية ودراستها لاختيار البديل المناسب، تناقش هذه الوحدة أهمية دراسة وتحديد البدائل الاستراتيجية، وبعد البحث في أنواعها سيتم تقويم واختيار البدائل الأفضل مما يساعد المنظمات في تشكيل نموذج متكامل للبدائل الاستراتيجية يراعي المعطيات الداخلية ويأخذ بالحسبان القوى البيئية الخارجية، وذلك بعد البحث في مجموعة البدائل التسويقية على مستوى الأسواق الدولية.

ثانياً: مفهوم البدائل الاستراتيجية وأهميتها

يتمثل الاهتمام الأساسي لاستراتيجية المنظمة في تحديد مجالات العمل التي يتعين على المنظمة أن تشارك فيها من أجل البقاء وتعظيم القيمة على المدى الطويل[1]. وفي معرض اختيارها لمجالات العمل التي سوف تنافس فيها،

يكون أمام المنظمة بدائل متعددة، فيمكن أن تركز على نشاط واحد، أو يمكن لها أن تنتهج سياسة تنويع النشاط.

حيث يعرّف Johnson and Scholes الاستراتيجية بأنها اتجاه وتركيز المنظمة في الأجل الطويل مع تحديد الأهداف والأغراض الرئيسة طويلة الأجل، وتحضير عدد من البدائل للتصرف، وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ أهداف المنظمة ورغبات أصحاب المنفعة Stakeholders[٢].

إذاً بعد وضع الأهداف الاستراتيجية وتحديد رسالة المنظمة، وما شُخِص من عوامل بيئية وتحديد الفرص والتهديدات، لابد من القيام بتوليد البدائل الاستراتيجية ودراستها لاختيار البديل المناسب وتحديد ملامح الميزة التنافسية. على سبيل المثال، شركة تعمل في مجال بيع الأجهزة الكهربائية مثل الكاميرات والموبايلات وغيرها، ومن خلال دراسة السوق والمنافسين لاحظت ضعف قدرتها على المنافسة في مجال بيع الكاميرات، **وتبين لها أن هناك أجيالاً جديدة من الموبايلات التي قد تحل محل الكاميرات التقليدية. هذه الشركة قد تدرس بدائل استراتيجية مثل:**

- **زيادة قدرة المنظمة على المنافسة في مجال بيع الموبايلات** عن طريق تقديم خدمة فنية عالية والإبقاء على الكاميرات.
- **ترك تجارة الكاميرات والتخصص نهائياً في الموبايلات.**
- **الإبقاء على الوضع الحالي.**

إذاً تخضع عملية تقويم البدائل لمعايير عدة منها التوافق، إذ لابد أن يكون البديل متوافقاً مع عناصر البيئة الخارجية الكلية والصناعية وقوى التنافس، ومع عناصر البيئة الداخلية كأهداف المنظمة وفلسفة الإدارة، ونمطها القيادي، وهيكلها التنظيمي والأنشطة الرئيسة.

ثالثاً: الاستراتيجيات العامة على مستوى المنظمة

تقوم الإدارة العليا في المنظمة بمناقشة البدائل المتاحة على المستوى الكلي بما يساعد على اختيار البديل الأفضل، ويطلق على البدائل أيضاً اسم استراتيجيات التوجه لأنها تحدد اتجاه سير عمليات المنظمة وأنشطتها. ولاختيار الاستراتيجية الأنسب، ينبغي على المنظمة أن تجيب على عدد من التساؤلات منها[٣]:

- **هل ستستمر المنظمة في نفس مجالات الأعمال الحالية أم أنها ستتحول لأعمال أخرى** كلياً أو جزئياً عن طريق الاندماج أو التصفية أو بيع حصصٍ في السوق؟
- **هل تتوافر أمام المنظمة الفرص المناسبة للتوسع والنمو أم أنها ستستمر بأعمالها** كما هي دون تغيير؟
- **هل يجب أن تنمو من خلال التوسع في الأسواق أم بالمنتجات؟**
- **هل يجب على المنظمة أن تصبح أكثر كفاءة وفعالية في مجال الأعمال الحالية؟**

وبشكل عام، **فإن الاستراتيجيات العامة للمنظمة تتألف من** توجهات يطلق عليها أحياناً (الاستراتيجيات الكبرى) وهي:

أ. استراتيجية النمو والتوسع.

ب. استراتيجية التنويع.

ج. استراتيجية الاستقرار.

د. استراتيجية الانكماش.

هـ. الاستراتيجيات المركبة أو المختلطة.

أ. استراتيجية النمو والتوسع:

إن بقاء الشركات واستمرارها في السوق يحتم عليها أن تنمو وتتوسع بشكل مستمر، ويتم ذلك عن طريق الزيادة في المبيعات والأرباح أو حصة السوق، وتعد استراتيجية النمو من أكثر استراتيجيات التوجه من حيث الاستخدام.

مزايا وأسباب اتباع استراتيجية النمو والتوسع:

1. **الاستفادة من الوفورات الاقتصادية للإنتاج الكبير.**
2. **الاستفادة من منحنى الخبرة في تخفيض تكلفة الإنتاج.**
3. **الاستفادة من الاختلافات في أذواق المستهلكين وتعدد حاجات العملاء.**
4. **اضطراب الصناعات المتسمة بالسرعة العالية التي لا يستمر نجاح الاستراتيجيات المستقرة خلالها، لذا فإن استراتيجيات النمو هي السبيل الوحيد للبقاء.**
5. **وجود مواءمة بين التوسع والفاعلية.**
6. **تسهم في تقديم فائدة للمجتمع مع أرباح جيدة للمنظمة.**

ب. استراتيجية التنويع:

تستخدم استراتيجية التنويع من أجل زيادة اتساع فرص النمو للمنظمة وذلك **من خلال تقديم عدد من المنتجات/ الخدمات الجديدة، أو التوسع لأسواق جديدة إضافة للأسواق الحالية للمنظمة، أو إضافة بعض عمليات الإنتاج الجديدة** إلى عملياتها الحالية، والهدف الرئيسي لهذه الاستراتيجية هو دخول المنظمة في بعض مجالات الأعمال التي تختلف عن طبيعة العمليات التي تقوم بها حالياً وزيادة انتشارها عما هي عليه في الوضع الحالي[٤].

ويمكن تصنيف استراتيجيات التنويع إلى ثلاث مجموعات أساسية هي:

- **التنويع المترابط والتنويع غير المترابط.**
- **التنويع الداخلي والتنويع الخارجي.**
- **التنويع الأفقي والتنويع الرأسي.**

١. التنويع المترابط والتنويع غير المترابط:

عندما تتوسع المنظمة وعملياتها بشكل يتماشى مع خطوط عملياتها الحالية فهي بذلك تتبع استراتيجية التنويع المترابط، (كأن تقوم منظمة تعمل في مجال الألبسة بإنتاج الأحذية) مما يعطي لها فرصة استخدام نفس الخبرة والإمكانيات والتكنولوجيا، والاستفادة من مزايا التنويع بصفة عامة كتوزيع المخاطر وتنويع مصادر الدخل. إلا أنه يعاب عليها عدم توافر القدرات والمهارات الفنية والإدارية في بعض الأحيان، وعدم ملاءمة الأسواق والتكنولوجيا المتاحة.

أما التنويع غير المترابط فإنه يحدث عندما تتحول المنظمة إلى مجالات وأنشطة لا ترتبط بعملياتها الحالية، ومن أمثلة ذلك قيام Microsoft لصناعة برمجيات الحاسوب بالدخول إلى سوق ألعاب الفيديو من خلال منتجها (x–box) وقيام شركة Disney لأفلام الكرتون بالدخول إلى سوق الألعاب. وقد تتبع المنظمة هذه الاستراتيجية لعدم توافر إمكانية التوسع في خطوط إنتاجها الحالية بسبب تراجع الطلب على منتجاتها وللاستفادة من مواردها المالية وسمعتها ومركزها التسويقي ولتحسين ربحيتها وكسب العملاء الجدد. إلا أنه يعاب عليها التشتت الذي قد تتسم به عمليات وأنشطة المنظمة[٥].

٢. التنويع الداخلي والتنويع الخارجي:

- **التنويع الداخلي:**

تقوم استراتيجية التنويع الداخلي على دخول المنظمة في بعض مجالات الأعمال الجديدة والتي غالباً ما تكون مترابطة مع مجالات عملها الحالية وذلك عن طريق تنمية هذه المجالات الجديدة بنفسها وباعتمادها على مواردها الخاصة. كالتوسع في المنتجات وذلك بتقديم المنظمة منتجات جديدة إلى جانب منتجاتها القديمة بحيث تستفيد من سمعتها، ومن منافذ التوزيع المتوافرة لديها في تسويق المنتجات الجديدة، وعلى التوسع في الأسواق الذي يتحقق عن طريق البحث عن مستهلكين جدد في السوق المحلي من خلال إيجاد استخدامات جديدة لنفس المنتج.

ومن أمثلة ذلك شركة 3M حيث بدأت هذه الشركة بصناعة أوراق الصنفرة من خلال اعتمادها على البحث والتطوير على نوع الورق. هذا وقد توصلت إلى صناعة الشريط اللاصق، وتوصلت أيضاً إلى صناعة شرائط تسجيل الفيديو والأفلام متعددة الطبقات، فالتقنيات المرتبطة بصناعة شاشات أجهزة الحاسب (LCD).

ويمكن للمنظمة أيضاً أن تقوم بإقناع عملاء المنافسين وجذبهم للتحول عن السلع المنافسة إلى سلع المنظمة، أو عبر القيام بإجراء تخفيضات سعرية. كما يمكن للمنظمة إيجاد أسواق جديدة من خلال توسيع المساحة الجغرافية لأسواقها وذلك بالدخول إلى الأسواق الدولية.

- **أشكال التنويع الداخلي:**

  - **تقديم المنتج نفسه لنفس السوق.**
  - **تقديم المنتج نفسه لأسواق جديدة.**
  - **تقديم منتج جديد لنفس السوق.**
  - **تقديم منتج جديد لأسواق جديدة**، وهو الشكل الأقل استخداماً نظراً لما يحيط به من مخاطر وما يتطلبه من إمكانيات واستثمارات وجهود كبيرة.

- **التنويع الخارجي:**

أما التنويع الخارجي فهو يحدث عندما تقوم المنظمة بالدخول إلى مجالات أعمال جديدة –عادة ما تكون مترابطة– ولكن عن طريق شراء بعض المنظمات الأخرى أو الاندماج معها.

- **أشكال التنويع الخارجي:**

ومن هنا فإن أكثر أشكال التنوع الخارجي انتشاراً هي الاندماج (Mergers) والاستحواذ[٦].

ويحدث **الاندماج عندما تقوم منظمتان أو أكثر بضم عملياتهما لتكوين منظمة واحدة**، والتي قد تأخذ اسماً جديداً قد يكون دمجاً لاسميهما كما حدث عند **اندماج شركتي Sony وEricsson**

ليصبح اسم الشركة الجديدة SonyEricsson، وعادة ما تكون المنظمات المندمجة مع بعضها ذات أحجام متقاربة أو متشابهة.

ومن تلك العمليات **الاندماج البارز بين أربعة مصارف هي (يوني بنك، بنك المغترب، ليتكس بنك، البنك اللبناني للتجارة) لتكوين مصرف كبير هو البنك اللبناني المتحد للتجارة**، كذلك قيام مجموعة لبنانية خليجية (آرك) بشراء ثلاثة بنوك صغيرة وتوحيدها في بنك واحد United Bank of Lebanon (UBL)، وكذلك اندماج شركة موبيل وشركة سوبيريور، وشركة شل الهولندية وشركة شل الأمريكية.

ويعد **الاستحواذ (Acquisition) الشكل الثاني من أشكال التنويع الخارجي. ويحدث هذا الشكل عندما تفقد المنظمة التي تم الاستحواذ عليها كيانها وتذوب في كيان الشركة المُستحوِذة** التي قد تقوم بتحويل أصول المنظمة المُستحوَذ عليها إلى وحدة عمل تابعة لها، أو قد تحتفظ بها كوحدة استراتيجية مستقلة في إطار الشركة الأم. ويحدث هذا الشكل عادة عندما تقوم منظمة كبيرة الحجم بشراء منظمة أخرى صغيرة الحجم[٧].

- **أسباب اتباع استراتيجية التنويع الخارجي:**

  - **تنويع مزيج المنتجات خاصة في حال وجود بعض المنتجات في مرحلة التدهور.**
  - **الحصول على بعض الموارد ذات الحاجة العاجلة أو المباشرة مثل التجهيزات الانتاجية، أو منافذ توزيع.**
  - **زيادة معدل نموها بصورة أسرع من النمو المعتمد على التنويع داخلياً.**
  - **العمل على خفض درجة المنافسة عن طريق شراء بعض المنظمات المنافسة في السوق.**
  - **زيادة الفعالية والربحية من خلال المشاركة والتعاون بين المنظمتين خاصة في مجال التمويل والإدارة.**

٣. التنويع الأفقي والتنويع الرأسي Horizontal and Vertical Diversity:

- **التنويع الرأسي:**

يتحقق التنويع الرأسي من خلال قيام المنظمة بوظيفة معينة كأن يقوم بها المورد أو الموزع. أي **عندما تقوم المنظمة بإنشاء مصادر توريد خاصة بها، أو تقوم بتوزيع منتجاتها من خلال منافذ توزيع تابعة لها**. ومن هنا فالنمو الرأسي يتحقق من خلال ما يعرف بالتكامل الرأسي والذي يأخذ أحد شكلين هما:

التكامل الخلفي في حالة امتلاك الشركة كل أو بعض مصادر التوريد التي تتعامل معها (كامتلاك شركة تعمل في صناعة المشروبات الطبيعية لمزارع الفاكهة التي تحتاجها كمواد أولية لعملياتها، أو امتلاك شركة تعمل في مجال الألبان والأجبان لمزارع أبقار خاصة بها).

و**التكامل الأمامي في حالة امتلاك كل أو بعض منافذ وقنوات التوزيع التي تستخدمها لتوزيع منتجاتها (كأن تقوم شركة تصنيع سيارات بشراء شركة معارض لبيع السيارات)**. وتنطوي هذه الاستراتيجية على خفض تكاليف التوزيع والتوريد، وإحكام السيطرة والرقابة على توزيع المنتجات في السوق، والتحرر من تدخل وتحكم الموردين، والاستفادة من العلاقة المباشرة مع العملاء في السوق بدون وسطاء ما يؤدي لتحقيق درجة أكبر من الميزة التنافسية.

- **التنويع الأفقي:**

أما **التنويع الأفقي فإنه يحدث من خلال امتداد منتجات المنظمة إلى مواقع جغرافية أخرى أو من خلال زيادة المنتجات والخدمات التي تقدمها للأسواق الحالية**[٨]. مثال ذلك قيام شركة WorldCom التي كانت تعمل في خدمات التليفونات بين المدن، بعمليات تكامل أفقي، حيث اشترت شركات اتصالات تعمل في خدمات الانترنت والاتصالات اللاسلكية والاتصالات الدولية.

ج. استراتيجية الاستقرار:

وتسمى أيضاً باستراتيجيات النمو المحدود، وهي أفضل البدائل لمنظمة ناجحة، وتعمل في صناعة مستقرة نسبياً وفي بيئة خارجية غير مضطربة.

ووفقاً لها، **تسعى المنظمة للاستمرار بنهجها وأساليبها المتبعة حالياً، من خلال التركيز على ما تقدمه لتعزيز ميزتها التنافسية دون إحداث أي تغيير جوهري في توجهها الاستراتيجي.**

وقد تساعد هذه الاستراتيجية بالدفاع عن وضع المنظمة الحالي وما حققته من نجاح، عبر خيارات تقليل التنافس وهذا متبع لدى الكثير من الشركات الصغيرة وفي منظمات النشاط الواحد، وكذلك في المنظمات الكبيرة ذات الأنشطة المتعددة والمتنوعة.

وتضم استراتيجية الاستقرار الاستراتيجيات الفرعية التالية:

- **استراتيجية الثبات النسبي**
- **استراتيجية التمركز**
- **استراتيجية الربح**
- **استراتيجية الحركة البطيئة**

١. أسباب اتباع استراتيجية الاستقرار:

- رغبة أصحاب المنظمات الصغيرة الناتجة في **النمو المتدرج حتى تتاح لهم فرصة مراجعة وتقدير أعمالهم، حتى لا يتسبب النمو المتسرع في إرباك العلاقات التنظيمية** بتلك المنظمات.
وهكذا فإن تلك المنظمات تميل للمحافظة والتركيز على جهودها الإدارية في الأعمال الحالية.
- **الاقتناع بمستويات الأرباح الحالية التي تحققها المنظمة** والسعي نحو الحفاظ على تلك المستويات.
- **محاولة تجنب المخاطر المرتبطة بالتوسع والنمو** في الأنشطة والعمليات والمنتجات والأسواق.
- **تركيز المنظمة كل مواردها في مجالات الأعمال الحالية** بهدف تقوية وتحسين ما لديها من مزايا تنافسية.
- **عدم توافر القدرات والمهارات الإدارية القادرة** على قيادة المنظمة نحو النمو والتوسع.

٢. مخاطر اتباع استراتيجية الاستقرار:

- احتمالات تغيير البيئة، وحاجات ومتطلبات المستهلكين.
- عدم قدرة المنظمة على مواكبة التغيرات المختلفة.
- احتمالات هروب الكفاءات البشرية التي لا تتوافر لها فرص النمو والترقي بالمنظمة[٩].

٣. أنواع استراتيجيات الاستقرار الأكثر استخداماً:

- **استراتيجية الحفاظ على الوضع الراهن (استراتيجية عدم التغيير):**

تمثل الاستراتيجية التي **تستمر الشركة من خلالها بخدمة عملائها بنفس الأسلوب الذي كان متبعاً في الماضي، فمزيج المنتجات وقنوات التوزيع والأسواق والعملاء والأهداف تبقى نسبياً**

بلا تغيير، وعادة ما يقاس مستوى الأداء بمعدل نمو المبيعات الذي غالباً ما يبقى على مستواه السابق.

- **استراتيجية الربح في الأجل القصير:**

و**يمكن اتباعها عندما تواجه المنظمة مشكلات تعتبرها مؤقتة تنبع من بيئتها الداخلية أو الخارجية (كانخفاض المبيعات أو ظهور سياسات حكومية غير مواتية)** تؤدي لتخفيض أرباحها، وتجنباً لإعلان الوضع السيء للشركة أمام الأطراف ذات العلاقة (كحملة الأسهم والموردين)، فإنها تقوم بمحاولة مصطنعة للحفاظ على استقرار أرباحها من خلال تخفيض الاستثمارات والنفقات الجارية (كنفقات البحوث والتطوير والإعلان.

تعتبر هذه الاستراتيجية مجدية إذا تم استخدامها لفترات قصيرة ريثما تتخطى المنظمة أزماتها[١٠].

- **استراتيجية النمو البطيء:**

هناك **بعض الأفراد الذين لا يعتبرون النمو من المسائل الضرورية كدعاة حماية البيئة الذين يرون أن عناصر الإنتاج في البيئة لا تسمح بقيام المنظمة بالتوسع السريع** الذي يؤدي إلى اندثار عناصر الإنتاج وتآكلها، ومن ثم عدم إمكانية التوسع على الإطلاق. وبالتالي فالأسلوب الوحيد الذي يضمن استمرار هذه العناصر هو قيام المنظمات بالتوسع بمعدل بطيء.

د. استراتيجيات الانكماش:

عندما يكون أداء وحدات الأعمال في المنظمات متدنياً فلابد من اتباع استراتيجيات انكماشية تتلاءم مع واقع أداء المنظمات المتدني الذي إذا ما استمر قد يعرض تلك المنظمات إلى المخاطرة. **ويتبع هذا النمط الاستراتيجي للأسباب التالية:**

١. **انخفاض معدل تحقيق الأهداف.**
٢. **ضرورة تقليل خطوط الإنتاج، وتقليص الأسواق أو الوظائف.**
٣. **التركيز على التحسينات الوظيفية من خلال تقليل الأنشطة في الوحدات ذات التدفق النقدي السلبي.**

إذاً عندما تتراجع عمليات المنظمة وتنخفض حصتها السوقية فإنها تصبح أمام اتباع إحدى الاستراتيجيات التالية:

١. استراتيجية تخفيض حجم العمليات:

تعمل المنظمات التي تتبع هذه الاستراتيجية على إلغاء بعض الوحدات الإنتاجية أو حذف بعض خطوط المنتجات بحيث تعمل بمعدلات أقل. **ومن أهم العوامل التي تدفع المنظمات لاتباع استراتيجية التخفيض: كساد في السوق وانخفاض الطلب على المنتجات أو تغير الأنماط الاستهلاكية، وعدم القدرة على مواجهة الضغوط التنافسية الحادة بالأسواق** مما يدفع المنظمة إلى تقليل حجم عملياتها عما هي عليه سواء لفترات طويلة أو قصيرة حتى تتمكن من تطوير أعمالها ومواجهة المنافسة بكفاءة أكبر[١١].

على سبيل المثال، **قامت شركة Honda بتخفيض انتاجها وعملت على تقليص تكاليفها بالحد الأقصى نتيجة للزلزال الذي أصاب اليابان وبسبب الأسباب الأخرى المذكورة أعلاه.**

٢. استراتيجية التحول لنشاط آخر:

عندما يتراجع مجال الأعمال الذي تعمل به المنظمة بحيث لا يتيح لها تحقيق طموحاتها في الأرباح والتوسع، وعندما تجد المنظمة مجالاً آخر تتوافر فيه فرص جذّابة بالنسبة لها، فإنها تقوم **بتغيير عملياتها والتحول للعمل في المجال الجديد إما كلياً أو جزئياً بحيث تحتفظ بمجال عملها القديم ولكن بقدر محدود مع التركيز على العمل الجديد وجعله النشاط الرئيسي لها.**

كشركة (ماري كارتر) التي كانت تعمل في مجال إنتاج مواد الطلاء ثم تحولت للعمل في مجال الفنادق والشاليهات في المدن الساحلية.

إذ أصبح حجم الإيرادات المتولدة من نشاطها الجديد المصدر الرئيسي لأرباحها مع وجود مردود محدود يأتي من إنتاج مواد الطلاء. وما **يساعد المنظمة على إجراء هذا التحول توافر أساس تمويلي ضخم، إضافة لتوافر فريق إداري يتمتع بالمرونة والكفاءة العالية**[١٢].

٣. استراتيجية التصفية وبيع الأصول:

تشير هذه الاستراتيجية إلى **إنهاء أعمال المنظمة بحيث تغلق أبوابها وتصفي أعمالها وتبيع أصولها**، ويتم إلغاء اسم الشركة وبالتالي ينتهي الوجود القانوني لها. وعادة ما تعتبر التصفية البديل الأخير أمام المنظمة.

ومن المبررات الداعية للجوء لهذه الاستراتيجية[١٣]:

- **الخسائر المتتالية التي تلحق بالشركة.**
- **ضعف الإدارة وارتباك العمليات التنظيمية فيها.**
- **انسحاب شريك هام أو أكثر من شركاء المنظمة.**
- **عندما تكون قيمة الشركة عند تصفيتها أفضل من قيمتها في حال استمرارها.**

استراتيجيات التقليص:

إضافة لاستراتيجيات الإنكماش الأساسية السابقة، تستطيع المنظمة اتباع واحدة أو أكثر من **استراتيجيات التقليص التالية:**

- **إستراتيجية الإلتفاف:**

وتركز على تحسين الكفاءة التشغيلية للشركة وتكون مناسبة أكثر عندما تكون المشاكل التي تتعرض لها الشركة كثيرة وليست حادة، وتقوم على مرحلتين هما: الإنكماش في النشاط وهو مجهود مبدئي لتوقف النزيف مع تخفيض التكاليف. أما المرحلة الثانية وهي التعزيز والتقوية وتنطوي على تنفيذ برنامج معين لتحقيق الإستقرار للشركة.

- **إستراتيجية الشركة الأسيرة:**

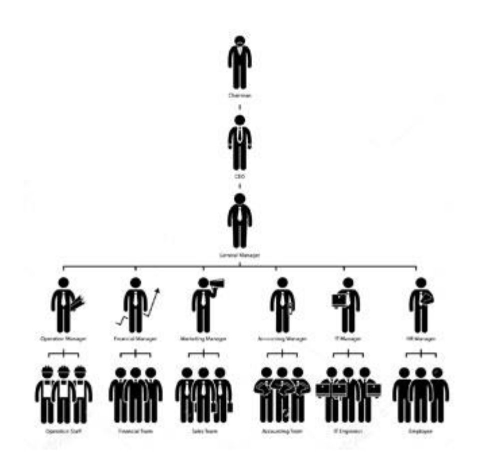
تتمثل بوضع الشركة كأسير لواحد من عملائها الكبار بغرض ضمان تواجدها وإستمراريتها في السوق وذلك من خلال عقد طويل الأجل مع هذا العميل، وهذا يتم عندما يكون هناك إنخفاضً حاد في المبيعات والربح.

- **إستراتيجية التعرية:**

عندما لا تستطيع الشركة أن تنقذ نفسها من خلال إستراتيجية الإلتفاف أو من خلال البحث عن عميل لتصبح أسيرة له، ويكون لدى الشركة خطوط منتجات متعددة فإنه يمكن أن **تختار أن تبيع فرعاً أو جزءاً منها يكون ضعيفاً فيطلق عليها إستراتيجية التعرية أو التجريد.**

هـ. الاستراتيجية المركبة:

تقوم المنظمة في بعض الأحيان بتطبيق حزمة متنوعة من الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال التابعة لها أو على مستوى الاستراتيجيات الوظيفية. وهذا النوع من الاستراتيجيات شائع التطبيق في الشركات الكبرى متعددة الأعمال أو عابرة الحدود. وتلجأ المنظمات لاتباعها في الحالات الآتية:



١. **عندما تمارس أنشطة متعددة وتضم وحدات نشاط وأعمال متنوعة**، وكل نشاط استراتيجي يتطلب تبني استراتيجية تختلف عن استراتيجية وحدة نشاط استراتيجي آخر.
٢. **تأثير التغير في ظروف البيئة الخارجية الكلية أو بيئة الصناعة** ولو بدرجات مختلفة عن المنظمات في تبني استراتيجية مركبة.
٣. **في حالة وجود اختلاف في مستوى أداء وحدات النشاط الاستراتيجي في المنظمة.**

رابعاً: تقويم واختيار البدائل الاستراتيجية

تتوفر أمام المنظمة بدائل استراتيجية عموماً، وبناءً على العديد من المعايير تتم المقارنة بين البدائل الاستراتيجية لتحديد مزايا وعيوب كل بديل ومن ثم اتخاذ القرار حول البديل الاستراتيجي المناسب والذي يحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

وفيما يلي نوضح بعض **العوامل الواجب أخذها بعين الاعتبار عند المفاضلة بين البدائل** الاستراتيجية[١٤]:

١. الأهداف:

تمثل الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، والسابق تحديدها من قبل الإدارة العليا سواء كانت أهدافاً عامة أم فرعية، استراتيجية أو تشغيلية.

٢. القيود الخاصة بالفرص والمخاطر البيئية:

بحيث تقف المنظمة على النقاط التي تمثل فرصاً أمامها يجب انتهازها واستثمارها بالكامل مع نقاط القوة الداخلية التي تتمتع بها، كما تقف على النقاط التي تمثل مخاطر وتهديدات أمامها فتتجنبها وتقلل من آثارها.

٣. القيود الخاصة بنواحي الضعف والقوة:

يجب مراعاة نتائج تحليل البيئة الداخلية بجميع أبعادها الإنتاجية والتسويقية والمالية وما يخص الموارد البشرية والتنظيمية، حيث بناءً عليها تتحدد الاستراتيجية الممكن اتباعها.

٤. عنصر الزمن:

فالمدى الزمني المتاح للاختيار فيما بين الاستراتيجيات، كذلك الوقت الذي تأمل فيه الإدارة أن تحقق الاستراتيجية النتائج والعوائد المرجوة منها يعد من الأمور المهمة.

٥. اتجاهات المديرين بالمنظمة:

فالعناصر المؤثرة أو ذوو النفوذ الحاليين واتجاهاتهم سيكون لها تأثير في تفضيل استراتيجية ما دون أخرى، حيث يتم اختيار الاستراتيجية التي تضمن لهذه الإدارة استمرار نفوذها ومحافظتها على علاقاتها بما يضمن بقاءها بمكانها لفترات أطول.

٦. مركز الشركة في الصناعة:

يعد من المعايير الحاكمة للاختيار الاستراتيجي. فالشركات الرائدة ذات الحصة السوقية الأكبر في السوق تتولى قيادة الشركات الأخرى من حيث الأسعار والتوزيع والإنتاج.

وتهدف هذه الشركات إلى استمرار سيطرتها على السوق من خلال اتباع استراتيجيات تمكنها من الحفاظ على مركزها في قيادة السوق كاستراتيجيات النمو والتوسع.

خامساً: البدائل الاستراتيجية للتسويق الدولي

تتعدد بدائل استراتيجية الدخول للأسواق الدولية، فكل بديل يرتبط بمزيج تسويقي يتفق وأهداف المنظمة. ويرى Kotler بخصوص البدائل الاستراتيجية أن البعد التنافسي هو الذي يحدد القرارات الاستراتيجية، **ونجد من أهم هذه البدائل ما يلي:**

١. استراتيجية الدخول الحذر:

تسعى المنشأة من خلال هذه الاستراتيجية لاختيار مدى قدرة منتجها على تحقيق أعلى إيرادات في وقت قصير وتكاليف منخفضة، وبذلك تكون المخاطر في حدها الأدنى. **وتعتمد على أحد الموزعين في السوق الخارجية للقيام بالمهام التسويقية للمنتج على أن يكون وكيلاً للمنظمة** خلال فترة التعاقد وتحمل هذا الأخير لمصاريف الترويج وتحديد منافذ التوزيع.

وبناء على النتائج التي سيحققها هذا المنتج تستطيع المنظمة تقرير مدى قدرة المنتج على منافسة المنتجات الأخرى مستقبلاً وذلك بتصميم مزيج تسويقي تتوخى فيه الحذر في بداية العرض ويكون السعر مرتفعاً نسبياً وكذلك ميزانية الترويج وتكاليف التوزيع.

٢. استراتيجية اتباع القائد:

تتبع المنظمة هذه الاستراتيجية عندما تكون غير قادرة على المنافسة وذلك إما لضعف إمكانياتها مقارنة بالمنافسين أو لتأكدها من أن منتجها لا يتمتع بميزة تنافسية. وفي هذه **الحالة تصمم المنشأة مزيجها التسويقي بشكل يشابه المزيج التسويقي الذي تتبعه المنظمة القائدة في السوق الخارجية، والسعر يكون نفس سعر المنظمة القائد أو مقارباً له، ويتم توزيع منتجها في نفس أماكن عرض المنظمة القائد وتستخدم نفس عناصر المزيج الترويجي لها،** وهدف المنشأة من اتباع المنظمة القائد هو عدم الدخول في المنافسة، وفي هذه الحالة المنافسة تكون غير صالحة وتؤدي إلى فشل المنتج وهو في مرحلة التقديم من دورة حياته في السوق الخارجية .

٣. استراتيجية القائد الخاسر:

تدخل المنظمة في مواجهة مع المنافسين في السوق الخارجية منذ البداية وتعتمد على السعر فتحدد سعراً أقل من أسعار المنافسين مع احتفاظ منتجها بمستوى جودة لا يقل جودة عن منتجات المنافسين. ويتم توزيعه في المناطق التي يهملها المنافسون، ويطلق على هذه الاستراتيجية القائد الخاسر، لأن المنشأة قد تعرض منتجاتها بسعر أقل فتكون خسائرها طويلة الأجل نسبياً.فهي تسعى إلى خروج أكبر عدد من المنافسين من السوق حتى تضمن أكبر حصة سوقية، وما أن تتأكد من ثبات حصتها حتى ترفع السعر إلى المستوى الذي يعوض لها تلك الخسائر.

سادساً: نموذج متكامل للبدائل الاستراتيجية

يوضح الشكل (٨، ١) نموذجاً متكاملاً للبدائل الاستراتيجية وذلك بمراعاة الوضع الداخلي للمنظمة إضافة لوضعها الخارجي والاستراتيجيات الممكن لها اتباعها بناءً على موقعها في كل خلية منه.

فالشركة في الخلية (أ) مثالية، لأنها تتمتع بنقاط قوة في أدائها الداخلي وبنفس الوقت تتوافر لها فرص متعددة في بيئتها الخارجية، الأمر الذي يتيح لها فرصة الاستفادة من مواردها المتميزة في توسيع أسواقها ومنتجاتها أو السيطرة على مصادر التوريد ومنافذ التوزيع التي تتعامل معها أو إنشاء منافذها الخاصة بها، كذلك تتيح لها الفرص التسويقية إمكانية تركيز جهودها على قطاعات معينة بحيث تعمل على خدمتها بشكل متميز.

الشركة في الخلية (ب) مهددة، فهي وعلى الرغم من تمتعها بفرص مواتية إلا أنها متعثرة في أدائها الداخلي. ما يفرض عليها المحافظة على وضعها ريثما تدعم موقفها أو تتحول لمجال أعمال آخر. كما بإمكانها مشاركة مشاريع أخرى للاستفادة من التعاون الإداري والمالي بما يمكنها من تحسين موقفها.

قوي

الوضع الداخلي للمنظمة

ضعيف

ضعيف — الوضع البيئي للمنظمة	قوي
الشركة المهددة (ب)	**الشركة المثالية (أ)**
- الإبقاء على الوضع الحالي - التنويع المرتبط - التنويع غير المرتبط - التحول لنشاط آخر - المشاركة	- التركيز - التنويع الأفقي - التنويع الرأسي
الشركة ذات المشاكل (د)	**الشركة المحظوظة (ج)**
- تخفيض حجم العمليات - الاستسلام لشركة أخرى - التصفية	- تخفيض حجم العمليات - الاندماج - التركيز - المشاركة

الشكل (8، 1) وضع الشركة والبدائل المتاحة أمامها

الشركة في الخلية (ج) محظوظة، تمثل الشركة ذات الموقف الضعيف داخلياً، القوي بيئياً، ومثل هذه الشركة يمكنها تبني استراتيجية التخفيض من خلال تخفيض حجم العمليات وذلك لتقوية عملياتها الداخلية المتبقية، كما يمكنها اتباع استراتيجية التركيز وذلك لخدمة قسم معين من أقسام السوق.

هذا ويمكن لمثل هذه الشركة أيضاً انتهاج استراتيجية الاستسلام لشركة أخرى حتى تتمكن من خفض تكاليف التسويق والتصميم. ويمكن للشركة أيضاً أن تسعى للتعاون مع الشركات الأخرى الأقوى، إما من خلال تنظيمات دائمة مثل الاندماج، أو ترتيبات مؤقتة كما هو الحال في المشروعات المشتركة (مشاركة).

الشركة في الخلية (د) الشركة ذات المشاكل، وهي الشركة الضعيفة داخلياً وبيئياً، ومثل هذه الشركة قد يكون من المناسب لها أن تتبع استراتيجية التخفيض، أو استراتيجية الاستسلام للشركة الأقوى، والتي تمثل المنفذ في هذه الحالة، وقد لا يكون أمام هذه الشركة سبيل للنجاة فتتردى منتجاتها، وتبيع أصولها، وتصفي أعمالها.

إذاً بعد أن تكونت لدى المنظمة رؤية واضحة حول إمكانياتها وقدراتها وظروفها تحدد الإدارة العليا عدداً من البدائل الاستراتيجية التي تعبر عن موقفها كي تتم دراستها وتحليلها والمفاضلة بينها لاختيار الاستراتيجية المناسبة.

الخلاصة

لقد ناقش هذا الفصل مفهوم البدائل الاستراتيجية وبيّن أهميتها، كذلك حدّد الاستراتيجيات العامة للمنظمة التي تتألف من توجهات كاستراتيجية النمو والتوسع، والاستقرار والانكماش.بعد ذلك، تم توضيح بعض العوامل الواجب أخذها بعين الاعتبار عند المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية. مجموعة البدائل على مستوى التسويق الدولي تم تحديدها أيضاً. وأخيراً تم وضع نموذج متكامل للبدائل الاستراتيجية.

التمارين

١. حدّد مفهوم البدائل الاستراتيجية وابحث في أهمية اختيار البديل المناسب؟

٢. عدد ما هي الاستراتيجيات العامة على مستوى المنظمة؟ وتحدث عن واحدة منها بشكل مفصلٍ داعماً إجابتك بالأمثلة المناسبة؟

٣. ابحث في المزايا والأسباب الداعية لاتباع استراتيجية النمو والتوسع؟

٤. يمكن تصنيف استراتيجيات التنويع إلى ثلاث مجموعات أساسية. اذكر تلك المجموعات وتحدث بشكل مفصّل عن واحدة منها؟

٥. ما هي الأسباب التي تدعو المنظمة لاتباع استراتيجية الاستقرار؟ وابحث بالتفصيل في استراتيجيات الاستقرار الأكثر استخداماً؟

٦. تتبع استراتيجيات الانكماش في مجموعة من الحالات. عدّد تلك الحالات؟ وتحدث عن أحد الأنماط الاستراتيجية التي يمكن اتباعها في استراتيجية الانكماش؟

٧. ابحث في العوامل الواجب أخذها بعين الاعتبار عند المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية؟

٨. تتعدد بدائل استراتيجية الدخول للأسواق الدولية، وكل بديل يرتبط بمزيج تسويقي يتفق وأهداف المنظمة، تحدث عن تلك البدائل بشكل مفصّل داعماً إجابتك بالأمثلة المناسبة؟

٩. عملت أدبيات التسويق على تكوين نموذج متكامل للبدائل الاستراتيجية يراعي الوضع الداخلي والخارجي للمنظمة واستراتيجياته، تحدث عن ذلك النموذج بشكل مفصّل؟

المراجع

[1].Johnson, G., Scholes, K. (2005) **Exploring Corporate Strategy: Text and Cases**, (7thed.), Harlow: Financial Times Prentice Hall, UK.

[2].Wheelen, T. L., Hunger, J. D. (2008): **Strategic Management and Business Policy Concept**, (12th ed), Pearson International Edition, New Jersey, USA.

[٣]. المرسي، جمال الدين محمد، مصطفى محمود أبو بكر (٢٠٠٧): **التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي**، الدار الجامعية، الإسكندرية.

[٤].السيد، اسماعيل (١٩٩٨): **الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية**، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.

[٥].المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (٢٠٠٨): **الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين**، دمياط.

[٦].عبد الغني الصغير، حسام الدين (١٩٨٧): **النظام القانوني لاندماج الشركات**، دار الثقافة للطباعة، القاهرة، مصر.

[٧].السيد، اسماعيل (١٩٩٨): **الإدارة الإستراتيجية**، مرجع سبق ذكره.

[٨].إدريس، ثابت عبد الرحمن، جمال الدين محمد المرسي (2007): **الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية**، الدار الجامعية، الإسكندرية.

[٩].المرسي، جمال الدين وآخرون (٢٠٠٢): **التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية**، مرجع سبق ذكره.

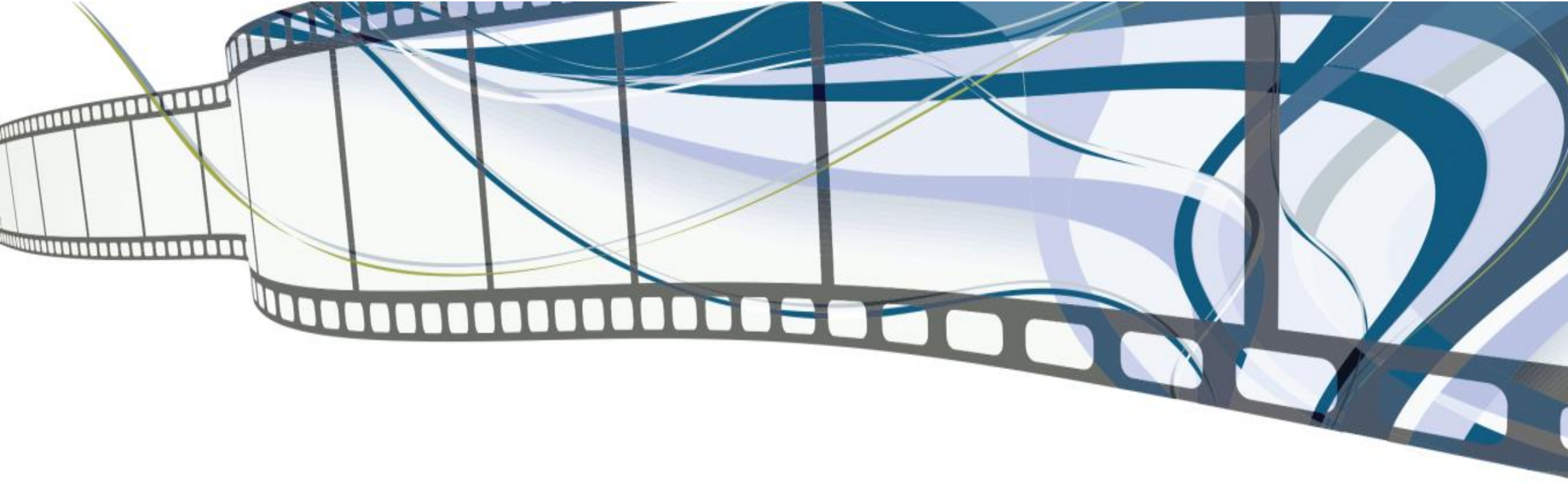
[١٠].السيد، اسماعيل (١٩٩٨): **الإدارة الإستراتيجية**، مرجع سبق ذكره.

[١١].المرسي، جمال الدين محمد، مصطفى محمود أبو بكر (٢٠٠٧)، مرجع سبق ذكره.

[١٢].السيد، اسماعيل محمد، (١٩٩٨): **الإدارة الاستراتيجية**، مرجع سبق ذكره.

[١٣].المغربي، عبد الحميد، (٢٠٠٨): **الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين**، مرجع سبق ذكره.

[١٤].المرسي، جمال الدين، مصطفى أبو بكر، طارق جبة، (٢٠٠٧):**التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية**، مرجع سبق ذكره.



الوحدة التعليمية التاسعة

التحالفات الاستراتيجية

عناصر الوحدة التعليمية:

الفصل التاسع: التحـالـفـات الاستراتيجية
١. التحالف الاستراتيجي: المفهوم والأهداف
٢. أنواع التحالفات الاستراتيجية
٣. المبادئ الأساسية للتحالف الناجح
٤. مراحل تكوين التحالفات
٥. خصائص التحالف الاستراتيجي
٦. الأخطار الناجمة عن التحالفات
التمارين

الأهداف التعليمية Learning Objectives:

في نهاية هذه الوحدة التعليمية سيكون الطالب قادراً على أن:

١. يحدد مفهوم التحالف الاستراتيجي وميزاته

٢. يشرح أهداف التحالف الاستراتيجي ومنافعه.

٣. يحدد أنواع التحالفات الاستراتيجية.

٤. يحدد المبادئ الأساسية للتحالف الناجح.

٥. يحدد مراحل تكوين التحالفات الاستراتيجية.

٦. يشرح خصائص التحالفات الاستراتيجية.

٧. يشرح الأخطار الناجمة عن التحالفات الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية Key Words:

التحالف الاستراتيجي، الاندماج، المركز التنافسي، المشاريع المشتركة، السلوك الانتهازي.

Strategic Alignment, Merger, Competitive Position, Joint Venture, Opportunistic Behavior.

أولاَ: مقدمة حول التحالفات الاستراتيجية

ظهرت التحالفات الاستراتيجية كإحدى السبل التي تستطيع من خلالها المنظمات مواجهة بعض الظروف المتغيرة والقوى التنافسية المتزايدة، وعلى المستوى العالمي، أصبحت التحالفات حجر الأساس للتنافس مما تطلب من الإدارات العليا ومتخذي القرارات فهم عملية التحالف والبحث في طرق إدارتها وتطوير استراتيجياتها[١].

تهدف هذه الوحدة إلى توضيح مفاهيم التحالفات الاستراتيجية، واستعراض أنواع التحالفات وأسباب تكوينها ومقومات نجاحها، وعرض المراحل التي تمر بها التحالفات ودور الإدارة في كل مرحلة، ووضع نظام لإدارة التحالفات الاستراتيجية، وبيان دورها في دعم وتحسين القدرات التنافسية. وأخيراً، إبراز الأخطار الناجمة عن التحالفات.

ثانياً: التحالف الاستراتيجي، المفهوم والأهداف

أ. مفهوم التحالف وميزاته:

ظهرت التحالفات كبديل وكخيار استراتيجي بين منظمات الأعمال من أجل إما اقتسام الأسواق أو الموارد أو الاستفادة من إمكانيات وخبرات الغير.

أخذ مفهوم التحالف الاستراتيجي عدة مصطلحات من بينها "التعاون الاستراتيجي، التنسيق الاستراتيجي، اتفاق بين المؤسسات، تنفيذ تشاور، اتفاق تعاقدي، اتفاق تعاوني، مشروع مشترك"[٢].

١. مفهوم التحالف الاستراتيجي:

- التحالف الاستراتيجي هو اتفاق رسمي لمنظمتين أو عدة منظمات مستقلة محلية أو تابعة لبلدين أو عدة بلدان تتعاقد لفترة طويلة بهدف تأسيس درجة من التعاون بينهما لتحقيق مصالح وفوائد مشتركة.
- ونظراً لأهمية التحالفات بأبعادها الاقتصادية والمالية والقانونية، فقد عملت الكثير من الأدبيات على وضع تعريف محدد للتحالف الاستراتيجي، **ويرى Caswell &Betterton عام (2000) أن التحالفات عبارة عن ارتباطات محددة وواضحة طويلة الأجل تتضمن تبادل أو دمج بعض موارد الشركات مع منافسيها للحصول على المزايا التنافسية وبالتالي فهي سبب هام لنجاح الشركة في المدى الطويل**[٣].
- **في حين يرى Isidro عام (2000) أن التحالفات الاستراتيجية عبارة عن اتفاقات بين الشركات يتم بموجبها دمج الموارد لممارسة نشاط جديد أي يتم عقد التحالف عندما لا تستطيع شركة بمفردها الوفاء باحتياجات السوق**[٤].

وتختلف التحالفات حسب نوع العلاقات ودرجة العقلانية والتفاهم وحجم المخاطر، ولا توجد تحالفات جامدة ساكنة ولكنها تتغير باستمرار وفق المتغيرات البيئية الديناميكية[٥].

٢. ميزات التحالف الاستراتيجي:

تحظى التحالفات ببعض الميزات التي تجعلها في موقع مفضل عن الاندماجات والاكتسابات، فهي:

- أكثر مرونة.
- وتميل لأن تكون غير رسمية نسبياً.

- وهي مثالية للعمل عبر الحدود بالنسبة للشركات ذات الجنسيات المختلفة حيث تؤمن للشركات دخول أسواق جديدة والتعامل بتكنولوجيات حديثة وذلك بالاعتماد على توظيفات أموال صغيرة نسبياً[٦].

ب. أهداف التحالف الاستراتيجي ومنافعه:

بناءً على ما سبق يُنتظر من التحالف الاستراتيجي أن يحقق جملة من الأهداف ومنافع عديدة لجهات متعددة بنفس الوقت: للحكومة، للمنظمات المتحالفة، وللمجتمع ككل. ونورد فيما يلي أهم الأهداف:

١. بالنسبة للحكومة:

- تساهم التحالفات في **استخدام المنظمات للموارد المتاحة بشكل فعّال وكفء على المستوى الوطني**، فعلى سبيل المثال، **كانت Airbus ثمرة لجهود كبيرة بين الحكومات الأوروبية** لخلق كينونة قادرة على التنافس مع شركات قوية في قطاع الطيران مثل Boeing. لقد أدركت الدول التالية: إسبانيا، فرنسا، بريطانيا، وألمانيا الغربية، أن شركات الطيران المحلية أصبحت غير فعّالة ونتيجة لذلك تم التوجه نحو تأسيس Airbus عام ١٩٦٧.
- تشكل التحالفات **مشاريع واعدة في خلق وظائف جديدة تساعد في نمو اقتصاد الدولة** بشكل عام.
- إن نجاح التحالفات بين المنظمات وما ينتج عنها **يشكل رصيداً إضافياً يساهم في تحسين المركز التنافسي للدولة في المجال الاقتصادي** ككل.
- تشكل التحالفات **فرصاً جذّابة لتدفق رأس المال الأجنبي**.
- إن تشكل التحالفات ونجاحها وتحقيقها للبنود السابقة يساهم في **تقليل الأعباء الحكومية الاجتماعية والاقتصادية** من خلال المشاريع الاقتصادية والفرص والآفاق الجديدة التي توفرها عملية التحالف.

٢. **بالنسبة للمجتمع:**

- تقدم المنظمات المتحالفة **خدمات ومنتجات جديدة تنتج عن النشاط التحالفي بحد ذاته**. ومن أمثلة ذلك التعاون بين شركة QueenLand الأمريكية وشركة Krolscar الهندية حيث تحالفتا لإنتاج أجهزة تكييف تناسب احتياجات وقدرات الطبقة الوسطى بالهند.
- تساهم المنظمات المتحالفة في **زيادة المزايا المقدمة للعملاء نتيجة لتفعيل الحالة التنافسية في الأسواق المستهدفة.**
- تحقيق **مستويات جودة عالية في المنتجات والخدمات.**
- **تقليل مستويات المشاكل المتعلقة بالبيئة** وذلك من خلال ضمان استثمار الموارد بشكل كفء، بالإضافة إلى الاستفادة من خبرات الحليف المعرفية والتطبيقية في هذا المجال.

٣. **بالنسبة للمنظمات المتحالفة:**

- **تقليل المنافسة بين المنظمات المتحالفة:** تتفق المنظمات على أهداف مشتركة تسعى لتحقيقها معاً، فتقل بينها المنافسة على الأسواق في مجالات محددة.
- **اقتسام المخاطر:** كل نشاط اقتصادي معرض لمخاطر متنوعة، لا يمكن للمنظمة الواحدة التصدي لها بمفردها، والتحالف من شأنه أن يؤدي إلى اقتسام المخاطر.[٧] فعلى سبيل المثال، **تحالفت شركة Siemens مع شركة Motorola** من أجل تطوير نوع من رقائق السيليكون وهكذا قللت الشركتين من المخاطر الاستثمارية التي يمكن أن تنتج عن الفشل التقاني واستطاعت الإنتاج بكميات اقتصادية تمكن من تخفيض تكاليف الإنتاج.
- **التكامل في الإبداع والإنتاج:** إن عملية التجديد والإبداع قد لا تكون ممكنة لمنظمة بمفردها، لكنها قد تكون أسهل إذا اجتمعت قدرات وكفاءات منظمتين، وعليه فالتحالف من شأنه تجاوز هذا الإشكال وتحقيق تكامل إنتاجي وإبداعي وتكنولوجي مريح. ومثال على ذلك، **قيام Porsche بتحالف مع شركة Harley–Davidson** من أجل الدخول للسوق الأمريكية بحيث تقوم الشركة الأولى بتجميع مكونات محركات الشركة الثانية. وكذلك اتفاق شركة Hitachi مع شركة Texas Instruments لتطوير نظم تخزين ومعالجات (مثال: إنتاج ٢٥٦

ميغابايت) ومع شركة GE لإنتاج مضخات غازية متطورة.

- **تجاوز عقبات التسويق:** تتحمل المؤسسات اليوم مصاريف إضافية من أجل إيصال معلومات عن المنتج للمستهلك، وقد يسبق وجود المنظمة في الأصل دراسات للسوق تمثل تكاليف إضافية، كما تعترض عملية التسويق عدة عقبات تتعلق بالوسائل الضرورية لتنفيذ الخطة التسويقية. ومن جانب آخر لم يعد بإمكان المنظمة أن تقوم بعملية الإنتاج ثم البحث عن السوق التي تستوعب تلك المنتجات، وحتى يمكنها تخفيض تكاليف التسويق وتجاوز عقباته ودخول أسواق جديدة، تلجأ إلى التحالف مع منظمات أخرى ذات قدرات في هذا المجال.[٨] **وهذا ما فعلته شركة Procter and Gamble التي أقامت عقد مشاركة مع شركة Godrej في الهند لدخول الأسواق الهندية.**
- **اتساع نطاق المعرفة:** لقد اختلفت مصادر الثروة عما كانت عليه قديماً[٩]. فقد أصبحت المعرفة عاملاً أساسياً لتحقيق الثروة، فالمعلوماتية وشبكة الإنترنت ومختلف المعارف حققت لأصحابها ثروة حقيقية استفردت بها الدول المتقدمة، وتتطلب المعرفة تحالفات استراتيجية بين مختلف المؤسسات الاقتصادية والجامعات ومراكز البحث والتدريب، مما يسمح للمنظمة اكتساب خبرات إضافية تمكنها من التطور والنمو والبقاء في السوق.

ثالثاً: أنواع التحالفات الاستراتيجية

تكمن أهمية التحالفات الاستراتيجية بأنها تأتي متسقة تماماً مع ما يحتاجه العصر الحالي في ظل وجود مخاطر كثيرة تهدد حياة المنظمات في التنافس على الموارد والعملاء. وتتنوع التحالفات الإستراتيجية بين المنظمات وفقاً للمحاور التالية:

١. **النشاط: صناعي، خدمي، مالي، تجاري، زراعي.**
٢. **المدى الزمني: قصير، متوسط، طويل.**
٣. **درجة المخاطرة: محدودة، متوسطة، عالية.**
٤. **النطاق: محلي، إقليمي، دولي، عالمي.**

٥. **وقد ينشأ التحالف بين منظمات متنافسة أو منظمات غير متنافسة** وقد يصاحبها تغيير في الملكية وقد لا يصاحبها ذلك التغيير.

ويمكن للتحالف أن يأخذ أحد الأنواع التالية:

١. المشاريع المشتركة Joint Venture:

ويكون هذا النوع من التحالف خيار المنظمات **عندما يكون هناك مشروع معين يصعب على المنظمة تنفيذه بشكل مستقل،** لذلك تنشأ هذه العلاقة بين منظمتين أو أكثر وهدفها تنفيذ مشروع معين خلال وقت محدد[١٠]. ويمكن للشركاء أن يقوموا بتأسيس شركة مستقلة يمتلكون فيها نسبة من الأسهم مقابل حصتهم من الاستثمارات في الشركة المشتركة. ومع ذلك، فإنهم لا يقومون بشراء أو تبادل الأسهم فيما بينهم. فالغرض من تعدد الشركات المشتركة هو تكوين تحالف استراتيجي بين شركات مستقلة تقوم بينها مصالح مشتركة وخبرات تكمل بعضها البعض[١١].

٢. المصادر الخارجية:

تلجأ المنظمات لهذا الشكل **من أجل تخفيض التكلفة، أو الحصول على جودة وتقنية أعلى من الحليف المحتمل،** مثال ذلك الحصول على موارد طبيعية وبشرية وتكنولوجيا مساعدة في عملية الإنتاج. ومن أمثلة ذلك التحالف الذي تم بين **شركتي Kinko وشركة Zerox لإنشاء شبكة مراكز لإرسال الوثائق ذات الحجم الكبير** بحيث تغطى الشبكة عن طريق نوع كبير من أجهزة الفاكس. وبموجب ذلك التحالف تمكنت شركة Kinko من تقديم خدمة ممتازة للمهندسين المعماريين وجنت إيرادات وأرباحاً ضخمة من تلك الخدمة، أما زيروكس فقد حققت الأخرى زيادة في مبيعاتها من تلك الأجهزة.

٣. ترخيص استخدام التقنية:

يكون **خيار المنظمات من أجل الدخول في أسواق جديدة بتكلفة منخفضة** وذلك من خلال ترخيص العلامة التجارية والملكية الفكرية، وتكون درجة المخاطرة عالية في هذا الشكل.

٤. ترخيص صنع وبيع المنتج أو الخدمة:

يكون خياراً للمنظمات لتوسيع نطاق بيع المنتجات والخدمات من خلال ترخيص يشمل فقط صنع وبيع المنتج أو الخدمة في منطقة جغرافية محددة.

٥. ترخيص الامتياز:

وذلك للدخول في أسواق جديدة إلا أن دور المنظمات الرئيسية أو ما يعرف بالمنظمات "الأم" يكون محدوداً من خلال استلام رسوم الامتياز فقط، وتكون درجة المخاطرة بهذا الشكل متدنية.

٦. البحوث والتطوير:

تهدف المنظمات هنا إلى تخفيض تكاليف البحث والتطوير مما ينتج عنه تقليص دورة المنتج وسرعة إضافة التحسينات على المنتجات والخدمات.

٧. شراكة تسويقية:

تسعى من خلالها المنظمة إلى الاستفادة من خبرات المنظمات الرائدة في مجال التسويق وذلك لتسويق وتوزيع منتجاتها وخدماتها بطريقة أكثر فاعلية أو من أجل الدخول إلى أسواق جديدة. وكمثال تحالف **Whirlpool &Hearst Boston لتطوير وبيع موقع تسويقي على الانترنت** الذي يهدف إلى تقديم معلومات عن منتجات التجهيزات المنزلية وأداءها وأماكن تواجدها وأسعارها.

رابعاً: المبادئ الأساسية للتحالف الناجح:

لقد ظهر نموذج التحالفات الاستراتيجية ليصبح الأداة الفعّالة للمنظمات في إرساء مبدأ التعاون مكان مبدأ المنافسة مما أدى إلى تجاوز تلك المنظمات العديد من العقبات والأزمات على المستوى المحلي والإقليمي وصولاً للعالمي. هذا ويمكن تلخيص التحالف الاستراتيجي لمنظمتين في الشكل (٩، ١)[١٢].

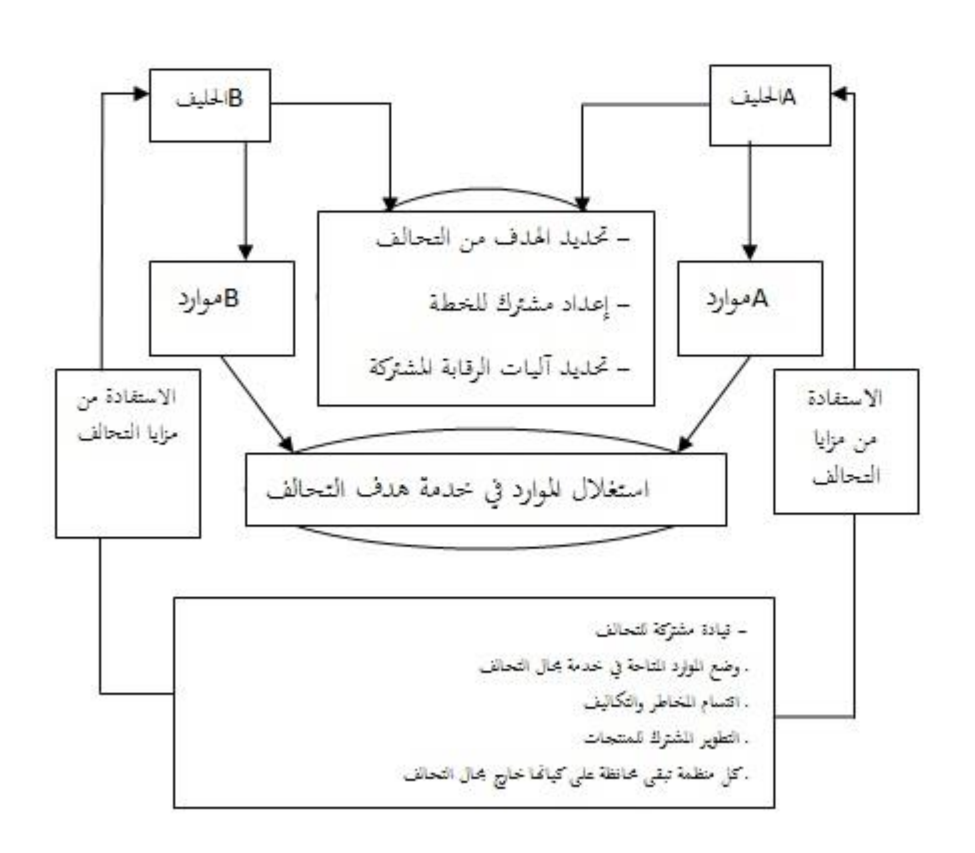
ويبين الشكل تحالفاً بين منظمتين استطاعتا تحديد هدفاً مشتركاً بينها، وتسعيا معاً لتحقيقه، وأدركت كل منظمة استحالة تحقيق الهدف منفردة، إما لضعف الموارد المالية، أو لقلة الخبرة، أو لكون الهدف يحتاج إلى قدرات أكبر من إمكانية كل منظمة على حدة.

وكما هو مبين في الشكل (٩، ١)، تقوم المنظمات المتحالفة[13]:

١. **بتحديد الهدف أولاً، ثم وضع الخطة الكفيلة بتحقيق الهدف**، مع الاتفاق أولاً على الرقابة المشتركة طيلة مدة التحالف، وهذا ما يرفع الشك ويمنع الاحتيال ويزرع الثقة.

٢. **وضع الموارد المتاحة لدى المنظمتين لخدمة هدف التحالف**، وليس بالضرورة أن تكون المشاركة بالموارد من نفس النوع، فقد تشارك المنظمة A بالمال وتشارك المنظمة B بالخبرة.

٣. **يتم استغلال الموارد الموضوعة في خدمة التحالف**، ويسمح ذلك باستفادة المنظمتين من النتائج الإيجابية لهذا التحالف.



الشكل (9، 1) مبادئ التحالف: تصور على أساس أربع نقاط مفتاحية

للوصول إلى تحالفات فعّالة وناجحة هناك مبادئ أساسية نذكر فيما يلي أهمها[14]:

<u>المبدأ الأول</u>: التركيز على تفعيل مبدأ العمل المشترك وليس فقط تحديده

إن بناء الثقة والتأسيس للعمل المشترك بين المنظمات ذات المصلحة في عملية التحالف يشكل أساساً لنجاح تلك العملية. وعلى العكس من ذلك، يؤدي انحلال الثقة بين الحلفاء وعدم القدرة على اتخاذ حلول فعّالة بشأن الخلافات إلى حدوث خلل متراكم وفشل عملية التحالف برمتها.

<u>المبدأ الثاني</u>: تطوير المعايير الخاصة بأهداف التحالف وتطوره

تحتاج عملية التحالف مدة زمنية لظهور نتائجها وجني الفوائد الناجمة عنها من قبل الأطراف المتحالفة التي ما أن تجلس على مائدة التفاوض تبدأ بوضع المعايير اللازمة لقياس العوائد المتوقعة مثل: زيادة العائدات، تخفيض التكاليف، وزيادة الحصة السوقية.

وفي حال عدم ظهور المؤشرات الإيجابية، فإن ثقة الشركاء في هذا التحالف قد تبدأ بالانهيار، ويبدأ اهتمامهم وتركيزهم بالتحول نحو أنشطة أخرى مع تحويل تدريجي للموارد لمجالات عمل أخرى، وتنخفض المعنويات بشكل ملحوظ، مما يؤدي إلى فشل التحالف وزواله.

<u>المبدأ الثالث</u>: استثمار الاختلافات وجعلها رافعة لخلق قيمة إضافية

يقضي المدراء في المنظمات المتحالفة وقتاً طويلاً في العمل على تخفيض حدة الصراعات والوصول إلى اتفاق حول ما الذي يتوجب عمله وكيفية ذلك. وهناك مفهوم شائع بين الشركات في هذا الصدد يتجلى بأن الاختلافات تبطئ فعالية وكفاءة التحالف، وأنه يتوجب العمل على حل الصراعات التنظيمية بطريقة غير تقليدية بل ومميزة للعمل والإنجاز.

<u>المبدأ الرابع</u>: إعطاء الاهتمام الكافي لأصحاب المنفعة الداخليين بنفس القدر الذي يعطى للشركاء

إذ يجب على أصحاب القرار أن يوزعوا اهتمامهم على كافة الأطراف العاملة والمتفاعلة سواء داخل المنظمة أو مع الشركاء. ويعطى الاهتمام الكافي من طرفي التحالف ليوضح كل منهما دور وأهمية أقسامه الوظيفية في دعم التحالف.

خامساً: مراحل تكوين التحالفات:

تمر التحالفات الاستراتيجية بعدد من المراحل وهي:

١. مرحلة إدراك الحاجة إلى التحالف والبحث عن الشريك:

يدرك أعضاء التحالف في هذه المرحلة أن التحالف مفيد للجميع وأنه يساعدهم في الحصول على ميزة تنافسية وتنفق المنظمات وقتاً ومجهوداً كبيراً في جمع المعلومات عن الشركات التي يمكن أن تتكامل معها وتساعدها في بناء القدرات التي تمكنها من الاستفادة من الفرص المتاحة.

٢. مرحلة اكتشاف الشريك:

وفيها يبدأ الحلفاء في التعامل مع بعضهم ويباشرون في وضع الأسس المبدئية لتحالف طويل الأجل.**على سبيل المثال، إن كلاً من Microsoft وHP** لديهما سمات مختلفة في الخبرة الفنية، والثقافة، ونموذج العمل وغير ذلك. وإن هذه الاختلافات هي التي ألهمت الشركتين للتحالف، وشكلت لهما تحدياً هاماً في نفس الوقت.

في البداية كان كل طرف محتاراً من سلوك الآخر، وأدى ذلك إلى أن ينظر كل طرف إلى الآخر على أنه غير كفء، ولا يستحق الثقة، وجاءت نقطة التحول عندما بدأ المعنيون بإدارة التحالف بتوثيق الاختلافات بين الشركتين، ومناقشة فيما إذا كانت هذه الاختلافات تفيد التحالف في حال إذا لم يتم تجاهلها أو استبعادها، ومن خلال هذا الاستكشاف المشترك للاختلافات، بزغت رؤية جديدة، قيّمة وبناءة، عززت من أداء التحالف بين الشركتين، وحولت اختلافاتهم إلى نقاط قوة[١٥].

٣. مرحلتا التوسع وتوطيد العلاقة:

يظهر في هاتين المرحلتين عدد من الخصائص المشتركة وفيها يكون اعتماد الحلفاء على بعضهم البعض كبيراً، كما أن الثقة بينهم تكون عالية ويزيد الاستثمار لتحصيل المنافع المشتركة ويتحرك الحلفاء خطوة متقدمة عن اكتشاف بعضهم البعض نحو محاولة تحسين العائد على كل حليف، وهنا ينتشر التعليم المتبادل وتتركز جهود الحلفاء في هذه المرحلة على إعادة تركيز التحالف على التنمية المتبادلة ومحاولة الحصول على مهارات إضافية.

سادساً: خصائص التحالف الاستراتيجي

تتفق المنظمات على تأسيس تحالف ما وتبدأ بالتعاون والاستثمار من خلال العقود التي تهدف إلى تحقيق عمل ما في ثقة متبادلة (الأهداف المنتظرة– تبادل المزايا– التحكم والملكية المشتركة– يقوم على الأجل المتوسط والطويل– النتائج الموزعة)، ويكون هذا بشأن مشروع محدد كتقديم منتج جديد، تطوير تكنولوجية، دخول أسواق أجنبية، توسيع حصة المنظمة في السوق.

نذكر فيما يلي خصائص التحالف الاستراتيجي وهي[١٦]:

١. قد تكون التحالفات ثنائية أو متعددة الأطراف، كما قد تكون على شكل احتواء لشركة كبرى أو مظلة كبرى كاحتواء وكيل واحد لعدد من المنظمات.

٢. قد تكون التحالفات الاستراتيجية في فترة زمنية محددة أو غير محددة، وقد تكون قصيرة الأجل أو متوسطة الأجل أو طويلة الأجل، والتحالفات الاستراتيجية قد تكون متكافئة في المخاطر والمصالح، كما قد تكون في صيغة عقد إذعان تحقق مكاسب طرف على حساب خسائر ومخاطر الطرف الآخر.

٣. التحالف الاستراتيجي يبدأ من تقارب الثقافات بين المتعاملين، وهذا حتى يكون مرور التيار سهلاً بين المتعاملين لتبادل وجهات النظر والإحساس بأنهم مجموعة واحدة ذات مصالح مشتركة ترمي إلى هدف محدد.

٤. التحالف الاستراتيجي يجب أن يكون متوازناً أي التوازن في السلطة والمردودية.

٥. يختلف التحالف حسب نوع العلاقة ودرجة العقلانية والتفاهم وحجم المخاطر والمعلومات والمصالح والظروف البيئية المحيطة، ولا يوجد تحالف استراتيجي جامد ولكن يتغير باستمرار وفق

متغيرات بيئية مستمرة الحركة، مثال: حجم التهديدات والمخاطر، التجارة الدولية والعالمية، التكتلات الاقتصادية والدولية، حجم المخاطر السياسية.

٦. يتم تركيز الجهود في التحالف على البنود القانونية التي تضبط الإطار العام، إذ من الضروري الحرص على عقد جيد مع المتعاملين.

سابعاً: الأخطار الناجمة عن التحالفات

رغم أن التحالفات تقدم ميزات عديدة للمنظمات المتحالفة كضمان المنافذ، وتبادل المعارف والكفاءات، ولكنها في نفس الوقت تولد وتخلق أخطاراً هامة، **ومن أشهر الأمثلة على إخفاق تحالف استراتيجي هو التحالف الذي تأسس بين AT&T العملاق في عالم الاتصالات، وOlivetti، الشركة الإيطالية المصنعة للتجهيزات المكتبية.** ففي عام ١٩٨٣، تحملت AT&T ٢٢% من قيمة المخاطر لدى Olivetti وهي المطلوبة للدخول معاً في التكنولوجيا والمصادر المالية والأسواق.

لقد اعتقدت AT&T أنها بذلك ستستفيد من التحالف بدخول أسواق جديدة، وتم تأسيس التحالف على عجل للاستفادة من الزمن وتحقيق انطلاقة سريعة في الأسواق. وقد أخفق التحالف لأسباب عديدة كان أهمها اختلاف الأهداف وعدم حسن وتكافؤ الأداء بين الشريكين.

ويرى Das et teng (1996)، أن الخطر الذي يمكن أن يواجه التحالف ينقسم إلى عدة أنواع[١٧]:

١. الخطر المرتبط بحسن الأداء وخطر العلاقات:

وعادة ما يطلق عليه اسم "خطر عدم حسن الأداء" فهو مرتبط أساساً بالمحيط، السوق، وبكفاءات المتعاملين (مثل تلك الصعوبات المرتبطة: بالتكنولوجية، وبتطوير السوق وظهور منافسين جدد).

٢. الأخطار المتعلقة بسلوك الشريك:

إن مفهوم "السلوك الانتهازي" تم تطويره وتحليله بصفة دقيقة في الأدب الاقتصادي المتخصص في "اقتصاد تكاليف المعاملات" (Williamson, 1979) وهذا النوع من الأخطار الناتج عن عدم تماثل

أو تناسق المعلومة، عادة ما يكون مرتبط بالتواجد المحتمل للانتهازية. وهنا يؤكد Hamell & et al. أن التعاون والتحالف ما هو إلا التنافس بأشكال مختلفة.

ففي أواخر الثمانينيات، أسست شركة Schwinn الأميركية، أكبر مصنع للدراجات الهوائية، تحالفاً مع شركة Giant of Taiwan، لمقابلة الطلب الكبير في الأسواق المحلية والعالمية. الدراجات المصنعة من قبل الشركة التايوانية كانت قليلة التكاليف وإنتاجيتها عالية أكثر بكثير من تلك الأميركية، مع عام ١٩٩٢، أفلست الشركة التايوانية بينما دعمت الشركة الأميركية موقفها التنافسي وانطلقت بقوة أكبر في الأسواق الدولية كأكبر مصنع للدراجات في العالم[١٨].

حسب (Delerme, 2003) فإن الأخطار المتعلقة بالانتهازية، يمكن أن نميزها بما يلي[١٩]:

- **اختلاف الأهداف:**

يجب أن نأخذ بعين الاعتبار، إمكانية خوض الشريك للحل التعاوني من أجل اقتناء كفاءات ومهارات جديدة، موارد جديدة أو أكثر من ذلك، من أجل معرفة الإستراتيجية التنافسية للمنافس. بالتالي، فإن اختلاف الأهداف، يمكن أن يؤدي برغبة أحد الشركاء في ابتلاع وامتصاص الشريك الآخر.

- **نقص شفافية الشريك:**

تؤثر هذه السلوكيات سلبياً على المنظمة في مجال التعلم.

- **ارتداد أحد الشركاء:**

الذي قد يؤدي إلى قطيعة أو عدم تجديد الاتفاقية والعقد.

٣. الأخطار المرتبطة بعلاقة التعاون:

من المعروف أنه كلما تعدد وتنوع المتعاملين، كلما كانت إمكانيات واحتمالات النزاعات كبيرة. بمعنى أنه وراء مفهوم الجماعة يختبئ شيئان متناقضان: النظام واللانظام. بالتالي، فإلى جانب السلوكيات الانتهازية، يمكن أن تظهر صعوبات علاقاتية أخرى.

الخلاصة

وهكذا وجدنا في هذه الوحدة أن التحالف الاستراتيجي اتفاق رسمي لمنظمتين/ عدة منظمات مستقلة محلية أو تابعة لبلدين أو عدة بلدان تتعاقد لفترة طويلة بهدف تأسيس درجة من التعاون بينهما وهذا لتحقيق مصالح وفوائد مشتركة. وبيّنت هذه الوحدة اختلاف وتنوع التحالفات حسب نوع العلاقات ودرجة العقلانية والتفاهم وحجم المخاطر.

في هذا الإطار، وضحت هذه الوحدة مفاهيم التحالفات الاستراتيجية، واستعرضت أنواعها وأسباب تكوينها ومقومات نجاحها، وعرضت المراحل التي تمر بها التحالفات ودور الإدارة في كل مرحلة، ووضع نظام لإدارة التحالفات الاستراتيجية، وأخيراً، تم إظهار بعض الأخطار الناجمة عن التحالفات.

التمارين

١. ابحث بمفهوم التحالفات الاستراتيجية وأهميتها لجهات متعددة، واذكر بعض الأمثلة العملية التي توضح إجابتك؟
٢. يمكن للتحالف أن يأخذ أشكالاً مختلفة ووفقاً لمحاور متعددة. تحدث عن تلك الأشكال بشكل مفصّل؟
٣. للوصول إلى تحالفات فعّالة وناجحة هناك مبادئ أساسية. ابحث تلك المبادئ بشكل مفصّل؟
٤. ابحث في خصائص التحالف الاستراتيجي؟
٥. تختلف التحالفات حسب نوع العلاقات ودرجة العقلانية والتفاهم وحجم المخاطر، مما يتطلب تبني استراتيجيات تحالف متنوعة. ابحث في هذا الإطار في استراتيجيات تطوير وتنمية التحالفات؟
٦. رغم أن التحالفات تقدم ميزات عديدة للمنظمات المتحالفة، ولكنها في نفس الوقت تولد وتخلق أخطاراً هامة. تحدث عن تلك الأخطار واذكر بعض الأمثلة العملية التي توضح إجابتك؟

المراجع

[1].Doz, Y.L and Hamel, G.(1998): **The Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering**, Harvard Business School Press, Boston.

[٢].العوضي، رفعت، اسماعيل بسيوني (٢٠٠٧): **الاندماج والتحالفات الاستراتيجية بين الشركات في الدول العربية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

[3].Peter J. Caswell & Phillip W. Bretherton(2000): **Reaching for Stars: Is the Alliance Succeeding?. A Case study**, Visionary Marketing for the 21 Century: Facing the Challenge, Anzmac.

[4].Isidro, I. M. (2001): **Small Business and the Power of Strategic Alliance**, http://www.powehoebiz.com.

[٥].النجار، فريد (١٩٩٩): **التحالفات الاستراتيجية**، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ط١، ص١٩.

[6] . Fred, J., Samuel, C, W.(٢001): **Mergers and Acquisitions**, McGraw-Hill, U.S.A, P.126.

[٧]. النجار، فريد (١٩٩٩): **التحالفات الاستراتيجية**، مرجع سبق ذكره، ص١٩.

[٨] . علاش، أحمد، منصوري الزين (٢٠٠٩): **التحالف الاستراتيجي كضرورة للمنظمات الاقتصادية في ظل العولمة**، المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن.

[٩] . جاري هاميل، مايكل بورتر (١٩٩٣): **حلقة المعرفة**، إصدار المنظمة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة.

[١٠] . النجار، فريد (١٩٩٩): **التحالفات الاستراتيجية**، مرجع سبق ذكره، ص. ١٤.

[١١]. كويل، برايان (٢٠٠٦): **دمج وشراء الشركات**، دار الفاروق، القاهرة.

[١٢] . علاش، أحمد، منصوري الزين (٢٠٠٩): **التحالف الاستراتيجي كضرورة للمنظمات الاقتصادية في ظل العولمة**، المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن.

[١٣] . علاش أحمد، منصورى الزين (١٩٩٩): مرجع سبق ذكره.

[14]. Hughes, J.& Weiss.J. (2007): **Simple Rules for Making Alliances Work**, Harvard Business Review, November, p. 122.

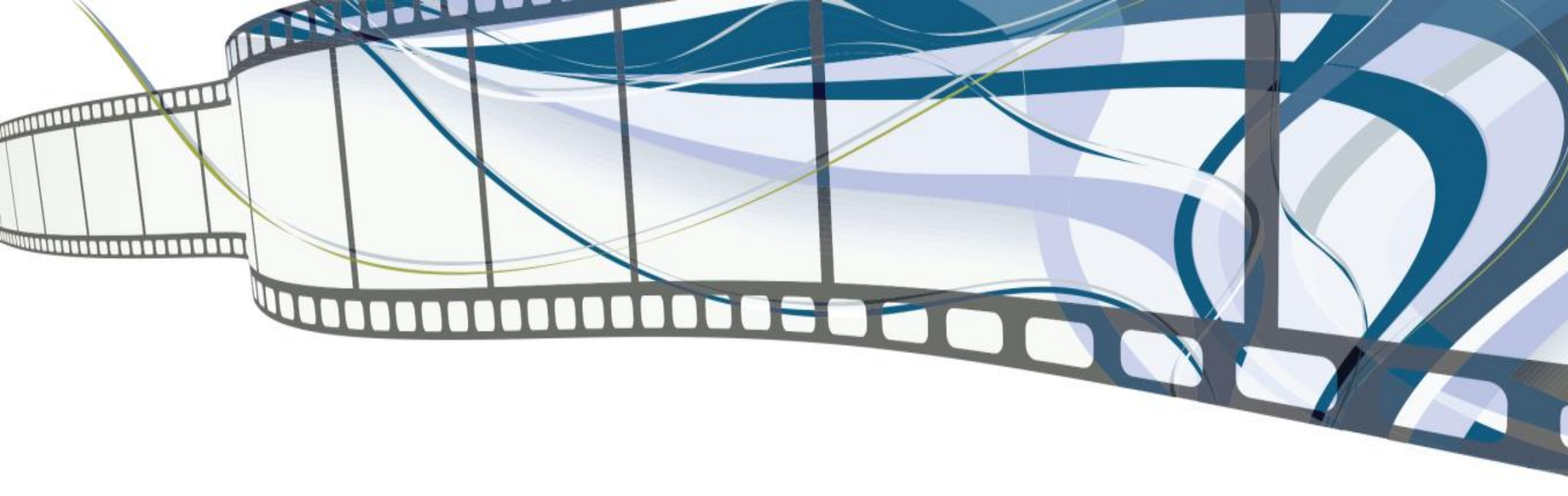
[15].Hughes, J.& Weiss.J. (2007): ***Op.cit***, p. 122.

[١٦] . مجلة العلوم الإنسانية، www.uluminsania.net العدد ١٧، السنة الثانية١، ٢٠٠٥.

[17] آيت زيان، آيت زيان، **خطر التحالفات**، المرجع السابق، ص ٩.

[18].Gomes, B, C. (1994):**Group Versus Group: How Alliance Networks compete**, Harvard Business Review, July-August,PP. 62-74.

[19] . آيت زيان، آيت زيان، **خطر التحالفات**، مرجع سبق ذكره. ص. ٨.



الوحدة التعليمية العاشرة

استراتيجيات المزيج التسويقي

عناصر الوحدة التعليمية:

الفصل العاشر: استراتيجيات المزيج التسويقي
١. مفهوم المزيج التسويقي
٢. خصائص المزيج التسويقي
٣. استراتيجيات عناصر المزيج التسويقي
٣-١. استراتيجية المنتج
٣-٢. استراتيجية التسعير
٣-٣. استراتيجية التوزيع
٣-٤. استراتيجية الترويج
٤. تكامل مكونات المزيج التسويقي

التمارين

الأهداف التعليمية:

في نهاية هذه الوحدة التعليمية سيكون الطالب قادراً على أن:

١. يحدد مفهوم المزيج التسويقي.

٢. يحدد خصائص المزيج التسويقي.

٣. يعدد استراتيجيات عناصر المزيج التسويقي.

٤. يشرح استراتيجية المنتج.

٥. يشرح استراتيجية التسعير.

٦. يشرح استراتيجية التوزيع.

٧. يشرح استراتيجية الترويج.

٨. يشرح عملية تكامل مكونات المزيج التسويقي.

الكلمات المفتاحية Key Words:

المزيج التسويقي، استراتيجية المنتج، استراتيجية التسعير، استراتيجية التوزيع، استراتيجية الترويج

Marketing Mix, Product Strategy, Pricing Strategy, placement Strategy, Promotion Strategy.

أولاً: مقدمة حول استراتيجيات المزيج التسويقي

يجب أن يكون هناك توافقاً بين أهداف المنظمة وعناصر المزيج التسويقي، فأي تغير في أهداف المنظمة ينتج عنه تغير في عناصر المزيج التسويقي، فمثلاً إذا حددت المنظمة هدفها بزيادة حصتها في السوق بزيادة نسبة مبيعاتها عن العام الماضي، ففي هذه الحالة يجب أن يهدف الإنتاج إلى زيادة عدد الوحدات المنتجة، والإعلان يجب أن يهدف إلى زيادة معرفة المستهلكين بالمنتج بنسبة أكبر عن العام الماضي، والتوزيع يجب أن يهدف إلى زيادة عدد متاجر التجزئة التي تبيع المنتج

عن عدد المتاجر التي تبيع المنتج في العام، أما السعر فيجب اللجوء إلى الخصومات وتخفيض الأسعار.

كما تؤثر المصادر المالية على قرارات المزيج التسويقي، فإذا توفرت لدى المنظمة موارد مالية كافية فإنها تتبنى مزيجاً تسويقياً كبيراً وطموحاً لدفع منتجاتها في السوق، بينما إذا كانت كمية الموارد المالية محدودة فهذا الأمر يفرض عليها تبني مزيج تسويقي محدود لتسويق منتجاتها، مثال ذلك إذا كانت الأموال غير كافية يكون مدير التسويق مقيداً في اختيار نوع النشاط الترويجي الذي يمكن استخدامه.

ثانياً: مفهوم المزيج التسويقي Marketing Mix

تهتم المنظمات وهي بصدد تنفيذ استراتيجيتها التسويقية وتدعيم موقعها التنافسي بتقديم مزيج تسويقي متكامل.

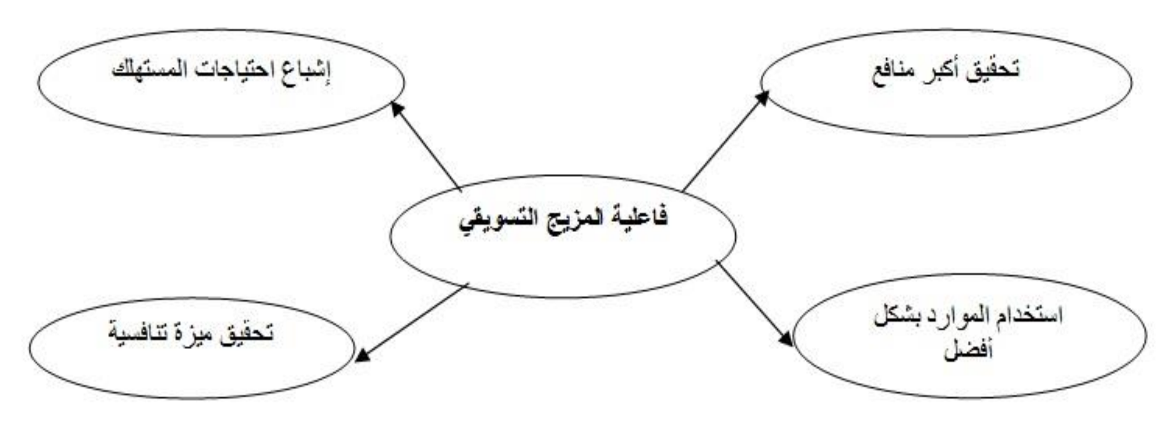
ويعرّف المزيج التسويقي على أنه: "**مجموعة من أدوات التسويق تستخدمها المنظمة في تنفيذ استراتيجياتها التسويقية**"[١].

أي أنه يعبر عن الأنشطة الرئيسية التي يتم من خلالها دراسة المنتج بما يتناسب مع رغبات واحتياجات المستهلك، ثم دراسة وتحديد السعر المناسب لبيعه، ثم الترويج له، ومن ثم توزيعه وإيصاله إلى المكان المناسب من أجل إشباع حاجات ورغبات المستهلك بأعلى مستوى ممكن وتحقيق الربح المناسب أو تحقيق مبرر وجود المنظمة.

ويتكون المزيج التسويقي من أربعة عناصر هي المنتج والسعر والتوزيع والترويج، وبحكم طبيعة المزيج التسويقي وتكوينه فإنه لا يتخذ نمطاً ثابتاً، بل إنه يتغير من حين لآخر وفقاً لتغيرات المعطيات في السوق، مما يوجب على الإدارة التسويقية ضرورة تغيير وتطوير مكونات المزيج التسويقي بما يتناسب مع حجم ونوع التغيرات في عوامل البيئة التسويقية.

ثالثاً: خصائص المزيج التسويقي

إذا أرادت المنظمة أن تحكم على فاعلية اختيار استراتيجية المزيج التسويقي التي يمكن اعتمادها وتنفيذها في السوق، فإن عليها أن تسترشد بأربعة مؤشرات أساسية يوضحها الشكل (10، ١) [٢].



الشكل (10 ، 1) خصائص المزيج التسويقي الفعّال

ونورد فيما يلي شرحاً للشكل السابق:

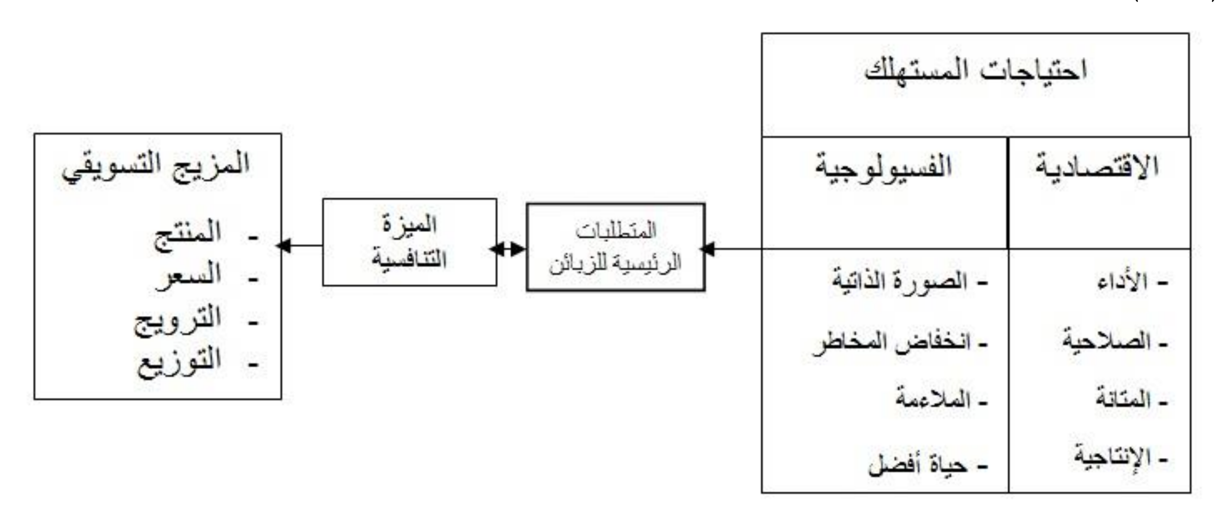
١. إشباع احتياجات المستهلك:

يعتبر قرار المزيج التسويقي مناسباً إذا حقق هدف المستهلك، حيث ينظر متخذ القرار إلى السلعة أو الخدمة التي تحقق إشباع الاحتياجات، على أنها نقطة البداية الأساسية حيث يكون للسلعة جانبان:

أولهما: جانب اقتصادي، ويحوي على مجموعة من العوامل مثل: الأداء، الصلاحية، المتانة.....الخ

وثانيهما: الجانب الفسيولوجي للمنتج، وهو عبارة عن الصورة المرسومة في ذهن مستخدم السلعة.

لهذا من الأهمية بمكان أن يحلل متخذ القرار هذه العوامل حتى تفي السلعة باحتياجات المستهلك بدرجة أفضل من المنافسين بحيث تكون المنظمة قائدة التطوير ولديها ميزة تنافسية كما يتضح في الشكل (10،٢)[٣].



الشكل(10 ، 2) ربط المزيج التسويقي باحتياجات الزبون

٢. تحقيق ميزة تنافسية:

تستطيع المنظمة من خلال استخدام المزيج التسويقي أن تحقق ميزة تنافسية من خلال أدوات المزيج التسويقي (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع). ولا يمكن تحقيق الميزة التنافسية إلا إذا اتبعت المنظمة استراتيجيات تسويقية فعّالة واستخدمت طرقاً جديدة لإشباع احتياجات العميل الحالي والمرتقب والتي تجعل المستهلك يشتري السلعة في أي وقت.

٣. تحقيق منافع أكبر للعملاء:

من خصائص المزيج التسويقي الفعّال أن تحقق السلعة أكبر منافع يطلبها المستهلك سواء من حيث الجودة أو السعر أو خدمات ما بعد البيع، حيث توظف كل الاستراتيجيات لجذب المستهلكين عن طريق الإقناع بالمنافع الجمة للسلعة.

٤. الاستخدام الأفضل لموارد المنظمة:

يجب أن توضع استراتيجية المنظمة على أساس استغلال الموارد بطريقة أفضل في إنتاج السلع، وتستطيع المهارات التسويقية أن تحقق الفعالية عندما تقضي على أية مشكلة سوف تحدث أو اختيار منافذ توزيع مع أسعار مناسبة ومزيج تسويقي فعّال بحيث لا تكون هناك طاقات معطلة في المنظمة.

رابعاً: استراتيجيات عناصر المزيج التسويقي

١. استراتيجية المنتج Product Strategy:

يشير المنتج إلى أي شيء يمكن أن يقدم للسوق بغرض الاستهلاك أو الاستخدام لإشباع حاجة أو رغبة وغالباً ما تقدم الشركات منتجاتها على شكل مزيج يحتوي العديد من الأصناف، ويشير مزيج المنتجات إلى كافة المنتجات التي تقدمها المنظمة بغرض البيع. فعلى سبيل المثال يضم مزيج المنتجات لشركة General Electric أكثر من ٢٥٠ ألف صنف[٤]. ويسمى المزيج في حالة المنتجات السلعية الملموسة بالمزيج السلعي Product Mix. أما في حالة المنتجات الخدمية غير الملموسة فيسمى بالمزيج الخدمي Service Mix.

أ. **الأبعاد الأساسية لمزيج المنتجات:**

١. **الاتساع** Width: أي عدد خطوط المنتجات المختلفة لدى الشركة.

٢. **العمق**: وهو عدد البنود السلعية Items المضافة إلى خط منتجات مثلاً التلفزيونات بقياساتها المختلفة.

٣. **الاتساق** Consistency: أي درجة الارتباط ما بين خطوط الإنتاج من حيث متطلبات الإنتاج وقنوات التوزيع أو الاستخدام النهائي.

٤. **الطول** Length: وهو إجمالي عدد البنود السلعية التي تقدمها المنظمة عبر خطوط منتجاتها. فمثلاً إذا كان خط التلفزيونات يضم ١٠ بنود، والغسالات ٢، والمكيفات ٣، والثلاجات ٩، وبالتالي فإن طول المزيج السلعي لهذه الشركة هو ٢٤.

ب. **استراتيجيات مزيج المنتجات:**

توجد أربعة استراتيجيات لمزيج المنتجات متاحة أمام المنظمة هي:

- زيادة اتساع المزيج بإضافة خطوط منتجات جديدة.

- زيادة عمق المزيج بإضافة بنود سلعية جديدة لخط المنتجات.
- زيادة اتساق المزيج لرفع درجة الارتباط بين خطوط المنتجات.
- زيادة طول المزيج بزيادة الاتساع والعمق معاً.

ج. عوامل إعداد استراتيجية المنتج:

عند إعداد استراتيجية المنتج يجب الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل أهمها:

الأثر على المنتج الحالي، والتقلبات الدورية، والمواد الأولية من ناحية أسعارها وتوافرها، وقنوات التوزيع، والبحث والتطوير، والتسهيلات الإنتاجية، والاستثمارات المطلوبة أيضاً، إلى جانب المهارات الفنية والتسويقية[٥].

د. دور المنتج في الاستراتيجية التسويقية:

المنتج هو العنصر الأول الذي يتم البدء فيه من عناصر المزيج التسويقي، ومن ثم يتم تكوين استراتيجيات عناصر المزيج التسويقي الأخرى. وغالباً ما ينظر إلى المنتج على أنه متغير لا يمكن التحكم فيه عند وضع استراتيجية التسويق، إلا أن الحقيقة بأنه أحد المتغيرات التي يمكن التحكم فيها، حيث يمكن تطوير وتعديل المنتج بطرق شتى إلى الأفضل بقصد تحقيق هدف محدد. فيمكن التغيير من حيث الجودة والحجم والشكل واللون والتشكيل وغيرها.

من المعلوم أن المنظمات تعمل بهدف خدمة الزبائن، ولا تعمل بهدف بيع منتج معين تفرضه على جماعات الزبائن.

والقضية الاستراتيجية الأساسية المرتبطة بالمنتج هي تحديد المنتج الذي يؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات الزبائن، دون أن يؤدي إلى زيادة في تكاليف الإنتاج والمخزون بصورة أكبر من الزيادة في الإيرادات المتحققة من مبيعات المنتج.

لذلك تكون القرارات المتعلقة بالمنتج مهمة، لأن تصحيح الأخطاء في حال حدوثها أصعب من تصحيح أخطاء المتغيرات التسويقية الأخرى. كما أن تكلفة التصحيح تكون أكبر، ولا يتسنى لنا أن ننسى الدور الذي تقوم به استراتيجية المنتج في تصميم عبارات الموقع التنافسي، حيث تقوم المنظمات عند تصميم عبارة

الموقع التنافسي بالادعاء أن منتجهم الذي يتمتع بالمواصفات كذا وكذا يختلف بل ويتفوق على منتجات المنافسين.

وبالتالي يمكن للمسوقين عن طريق استراتيجية المنتج أن يوصلوا الموقع التنافسي إلى النجاح إذا تمكنوا من تمييز منتجهم عن طريق الخصائص أو التصميم.

هـ. مسؤولية التسويق تجاه صياغة الاستراتيجية:

يمكن أن نحدد مسؤولية التسويق في المنظمات تجاه صياغة استراتيجية المنتج كالآتي:

١. الحاجة إلى تحليل السوق في كل الخطوات المتعلقة بالتخطيط للمنتج:

إذ إن عملية التحليل بإمكانها أن تزود القائمين على عملية التخطيط الاستراتيجي للمنتج بالبيانات والمعلومات المناسبة عن الكيفية في ربط الأفكار المتعلقة بحاجات ورغبات الزبائن مع المنتجات الجديدة، حيث تعد المعرفة والخبرة وبحوث التسويق أساليب ناجحة في تطوير استراتيجية المنتج. كما يمكن اعتماد تحليل السوق– المنتج في تحديد ووصف الحاجات غير المشبعة والعمل على تلبيتها.

٢. إسهام التسويق في تقديم خصائص ومواصفات جديدة للاستخدامات المستقبلية للمنتج:

أي تطوير استخدامات المنتج في ضوء دراسة السوق واستطلاع حاجات ورغبات الزبائن عبر بحوث التسويق ونظم المعلومات التسويقية.

٣. تحقيق التوافق بين استراتيجية المنتج وإقرار السوق المستهدف ضمن استراتيجية التسويق:

إذ تعتمد إدارة التسويق على اختيار الاستراتيجية المناسبة لإدخال المنتج إلى السوق بما يلبي حاجات الزبائن ويحقق النجاحات المرسومة مسبقاً.

و. تأثير استراتيجية المزيج التسويقي على المنتج:

يعد المنتج من أهم عناصر المزيج التسويقي، وإن هناك تأثيراً متبادلاً بين المنتج وكل من عناصر المزيج التسويقي كالتالي:

١. علاقة المنتج بالتسعير:

بما أن رغبة المنظمة أن تقوم بإنتاج وحدات من المنتج ذات جودة عالية نسبياً وبمواصفات قياسية بناء على طلب مستهلكي السوق المستهدف، فإن ذلك يتطلب منها طلب سعر مرتفع لكل وحدة واحدة بسبب ارتفاع تكلفة الإنتاج. وبالعكس فالمنتجات النمطية تتطلب سعراً منخفضاً مقارنة بالمنافسين. وفي بعض الأحيان حين لا يمتلك المستهلك القدرة الخاصة بالحكم على جودة المنتج قد يتخذ السعر مقياساً لجودة المنتج، فحكم المستهلك على جودة المنتج يتأثر كثيراً بالسعر.

٢. علاقة المنتج بالتوزيع:

يرتبط المنتج بقنوات التوزيع، فالمنتجات ذات الجودة العالية والسعر العالي توزع بمنافذ توزيعية منتقاة لتعكس طبيعتها وسعرها. أما المنتجات التقليدية ذات الأسعار المنخفضة فتوزع من خلال منافذ توزيعية مكثفة.

٣. علاقة المنتج بالترويج:

فالمنتجات الراقية يفضل فيها اتباع أسلوب البيع الشخصي بدلاً من الإعلان عنها بشكل مكثف. مع الإشارة إلى أن الإعلان هو الذي يعرفنا بوجود المنتج وخصائصه.

وخير مثال على ذلك هو سجائر مالبورو، فهذا المنتج يحوز على نسبة (٣٠%) من حصص السوق في العالم لأنه ذو نكهة متشابهة مع أفضل نكهات السجائر المعروفة في العالم. وهذا ما أكده الاختبار الذي أجري للمدخنين وهم مغمضو العينين، عندما طلب منهم تحديد نوع السيجارة التي يدخنوها، فلم يستطيعوا تمييز سجائر مالبورو عن غيرها، لأن التمييز كان موجوداً في العقل وليس في المنتج الحقيقي. فالفرق الرئيسي هنا ليس المنتج بحد ذاته وإنما قوة الإعلان، أي قوة الحملة الدعائية الفريدة التي طال أمدها، والتي جعلت مالبورو العلامة التجارية الرائدة بالنسبة للسجائر.

إن الدور الاستراتيجي لقرارات المزيج السلعي يعد بمثابة القلب المحرك للتخطيط الاستراتيجي في المنظمة. ولا غرابة في ذلك طالما أن احتياجات ورغبات الزبائن في السوق المستهدف لا يتم إشباعها إلا عن طريق سلعة قادرة على فعل ذلك.

٢. استراتيجية التسعير Pricing Strategy:

يعد السعر العنصر الأكثر مرونة وفعالية وديناميكية بالنسبة لبقية عناصر المزيج التسويقي السلعي أو الخدمي على حد سواء. كما تعتبر قرارات التسعير من القرارات المهمة في صياغة الاستراتيجية التسويقية للمنظمة، إذ على ضوئها تتحدد العلاقة بينها وبين الزبائن. ويتطلب ذلك الأخذ في الحسبان العديد من العوامل مثل دورة حياة المنتج، بالإضافة إلى الأهداف التسويقية وحصة المنظمة في السوق وتكاليف تقديم المنتجات، والتي يمكن النظر إليها كأحد القيود الدنيا على حرية المنظمة في تحديد الأسعار التي تتقاضاها، وبالتالي فهي لا تمثل المحدد الأساسي والوحيد للسعر (كما كان سائداً سابقاً). وإنما ينبغي أن تعتمد على ظروف السوق والمنافسة، بالإضافة لاعتمادها على عنصر التكلفة.

يعد السعر العنصر الوحيد من عناصر المزيج التسويق الأخرى الذي ينتج عنه إيراد أو عائد، في حين أن باقي عناصر المزيج التسويقي الأخرى تتضمن التكاليف. لذا فإن السعر بالمعنى الضيق هو مقدار النقود المنفقة على شراء السلعة أو الخدمة، وبالمعنى الواسع هو مجموع التكاليف التي يتم تبادلها من قبل العميل بالمنافع الناتجة عن امتلاك أو استخدام السلعة أو الخدمة.

تتأثر عملية تسعير المنتجات بمجموعة من العوامل والاعتبارات، وإذا ما أدركت إدارة المنظمة هذه العوامل ودرستها جيداً، فإنه سيكون أمامها عدة استراتيجيات بديلة لتسعير منتجاتها. وتختلف هذه الاستراتيجيات تبعاً لهذه العوامل، التي من أهمها: التكاليف، العوامل الخارجية والداخلية المؤثرة على المنتجات، أسعار المنتجات المنافسة، والإدراكات الحسية للعملاء تجاه المنتج المقدم.

أ. أنواع استراتيجيات التسعير:

ومن أهم استراتيجيات تسعير المنتجات ما يلي:

١. التسعير على أساس التكلفة Cost– Based Pricing:

تعد هذه الطريقة من أبسط الطرق وأكثرها شيوعاً وتطبيقاً، وخاصة في مجال إنتاج السلع الملموسة، غير أنها بدأت تحظى باهتمام أكبر في مجال الخدمات. وتعتمد هذه الآلية في تسعير المنتجات على التكلفة، حيث يتم إضافة هامش نمطي معين Standard Markup، إلى تكلفة المنتج كعائد مرغوب من المنظمة، ويتحدد هذا العائد غالباً كنسبة مئوية من تكلفة المبيعات[٦]. وتستخدم الصيغة الرياضية التالية في احتساب سعر المنتج وفقاً للهامش المضاف للتكلفة .

$$P = UC + (1 - DS)$$

P: السعر Price

UC= تكلفة الوحدة من المنتج Unit Cost

DS= العائد المرغوب على المبيعات Desired Return on Sales

أي أن: السعر = تكلفة الوحدة من المنتج + (١– العائد المرغوب على المبيعات).

ومن الأسباب الرئيسية وراء استخدام مدخل تسعير التكلفة هو أن حساب الأسعار سهل ويسمح بتفويض قرارات أسعار المنتجات التي يجب أن تفصل وفقاً للاحتياجات الفردية للعملاء، وعندما يتم إبرام اتفاقية لتقديم منتج ما. وبما أن الطبيعة المحددة للمنتج الذي سيتم تقديمه غير معروفة في البداية، فإن العقد قد ينص على

أن السعر النهائي سيكون مبنياً بطريقة ما على التكاليف. وغالباً ما تضمن الاتحادات التجارية والمهنية النظم السلوكية التي تسمح للمنظمة أن تزيد الأسعار إلى ما يفوق تلك المتفق عليها تقديرياً بناءً على التكلفة الفعلية المدفوعة[٧].

٢. التسعير القائم على المنافسة Competition – Based Pricing:

وهو تسعير المعدل المستمر الذي تبني فيه المنظمة سعرها بصورة كبيرة على أسعار المنافسين، مع توجيه اهتمام أقل لتكاليفها الذاتية أو للطلب. ويمكن أن تحمّل المنظمة أسعار منافسيها الرئيسيين، أو أعلى منها أو أقل منها. أي تحديد الأسعار على أساس الأسعار التي يحملها المنافسون على المنتجات المشابهة[٨].

وبعد تحديد السوق الذي تكمن فيه المنافسة، فإنه يجب على المنظمة وضع السعر الذي تسعى لأن تتبناه مقارنة بمنافسيها. وهذا الوضع يعكس استراتيجية المزيج التسويقي الأوسع للمنتجات.

لذلك فإذا كانت المنظمة قد استثمرت في تقديم منتج ذي جودة عالية نسبياً، وتم ترويج فوائده بشكل فعّال لتستهدف المستعملين، فإنها تستطيع أن ترفع مستوى أسعارها إلى مستوى أعلى من أسعار منافسيها بالنسبة للمنتجات التي تستهدف قطاعات فرعية متشابهة في السوق، وسيكون لقرارات تسعير المنافسين تأثير مباشر على قرارات التسعير الخاصة بالمنظمة[٩].

٣. التسعير بناءً على الطلب Demand – Based Pricing:

في هذه الطريقة يتقرر الحد الأعلى لسعر المنتج بالشكل الذي يكون فيها لعملاء مستعدين لدفعه مقابل هذا المنتج. وغالباً ما يضع العملاء سقوفاً متعددة للأسعار لمنتج ما. لذلك فإن التسعير القائم على الطلب يكون بناءً على تجزئة فعّالة للأسواق من أجل الحصول على الحد الأقصى للسعر من كل قطاع.

ويمكن القيام بالتفريق بين الأسعار على أساس:

- **التمييز في السعر بين المجموعات المختلفة من العملاء:**

إن التمييز الفعّال في السعر يتطلب تجزئة مجموعات العملاء بطريقة يتم الحصول فيها على الحد الأقصى من القيمة من كل قطاع. وفي بعض الأحيان يمكن تحقيق ذلك بتقديم المنتج ذاته إلى كل قطاع بعرض سعر مختلف.

- **التمييز في الأسعار بين النقاط المختلفة في الاستهلاك:**

تتقاضى المنظمات الصناعية والخدمية أسعاراً مختلفة في مواقع مختلفة من صناعاتها. وتمثل خدمات السفر مثالاً مشوقاً على التمييز بين الأسعار تبعاً للموقع، حيث أن المنشآت تتقاضى غالباً أسعاراً مختلفة لكل مسار. وهكذا فإن رحلة من نيويورك إلى لندن في سوق السفر الجوي تختلف تماماً عن الرحلة من لندن إلى نيويورك. فحالة الاقتصاد المحلي ومستويات المنافسة والسلوك الشرائي للعملاء قد يختلف بين السوقين مما يؤدي إلى سياسات تسعير مختلفة في كل منها.

- **التمييز في السعر حسب زمن الإنتاج:**

إن السلع المنتجة في فترة ما يمكن عادة أن تخزن وأن تستهلك في وقت لاحق. وفرض أسعار مختلفة في كل فترة يمكن أن يقود بالعملاء إلى شراء سلع للتخزين عندما تكون الأسعار متدنية، واستهلاك مخزون هذه السلع عندما تكون الأسعار مرتفعة.

٤.التسعير بناءً على القيمة Value –Based Pricing:

إن القيمة هي النسبة بين حزمة المنافع التي يتلقاها العميل من العرض المقدم مقارنة بالتكاليف المحتمل دفعها من قبله للحصول على حزمة المنافع هذه. ومن وجهة نظر العميل لا تنعكس جميع التكاليف في السعر المدفوع للعرض[١٠].

تختلف هذه الطريقة عن الطرق السابقة في أنها تبني سياستها السعرية باتجاه العميل والقيمة المتوقعة التي يدركها في المنتج، أي أن عملية التسعير تتم وفق التشخيص والمعرفة والإدراك والوعي الذي يحسه العميل عن طريق أحاسيسه ومشاعره التي تحرك بواعثه على اتخاذ قرار شراء المنتج، وبالتالي فإن هذا القرار يكون نابعاً من أن هذا المنتج يلبي منفعة أو قيمة مذكورة تدور في ذهنه[١١].

وعند اتباع هذه الطريقة لابد من التركيز على الاهتمام بجودة المنتج لأنها تلعب دوراً مهماً في قرار العميل، ومحاولة تقدير حجم التعامل المتوقع، ومحاولة تقدير القيمة التي يكون العميل على استعداد لدفعها مقابل المنتج[١٢].

غير أن هذه الطريقة صعبة ومعقدة جداً، حيث تحتاج إلى دراسات ميدانية لسلوك العملاء، وبالتالي الاستعانة بخبراء علم النفس والتسويق لصياغة نموذج من الأسئلة الدقيقة والموجهة لدراسة سلوك العملاء الشرائي وتشخيص القيم والمنافع التي يرغبون الحصول عليها عند شرائهم للمنتجات[١٣].

ب. العوامل المؤثرة على استراتيجية التسعير:

تتحدد استراتيجية التسعير في المنظمات بمجموعة من العوامل، حيث تؤثر هذه العوامل بشكل مباشر على السعر النهائي للمنتج، وأهم هذه العوامل[١٤]:

١. أهداف تنظيم التسويق:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على استراتيجية التسعير المتبعة في المنظمات، فالسياسة العامة للمنظمة، وأعداد العاملين فيها، تعد من العوامل التي تؤثر في سلوكيات مدير التسويق. حيث يتوجب أن يكون السعر متجانساً مع الأهداف العامة لاستراتيجية المنظمة. فعلى سبيل المثال قد تفترض إدارة المنظمة تحديد هامش معين على الربح، لذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار جميع أنواع التكاليف، وبعد ذلك تحديد الاستراتيجية السعرية المناسبة.

٢. نوع الهدف السعري:

تمثل أهداف التسعير تلك الأهداف العامة التي تصف الدور الذي يقوم به السعر في مخططات المنظمة طويلة الأجل. ومن أهم أهداف التسعير في المنظمات: تنشيط السوق الذي تعتمد عليه المنظمة في مواجهة المنافسة الحادة من المنظمات الأخرى، ومن ثم تخفيض سعر منتج ما، أو سعر مجموعة منتجات من أجل اكتساب السهولة في مواجهة المنافسين، والحصول على إيرادات كافية تسمح باستمرار عمل المنظمة في السوق إلى حين إيجاد سياسة أفضل[١٥].

أما عملية أو هدف تعظيم الربح، فتهدف المنظمة من خلالها إلى تحقيق أقصى قدر ممكن من الأرباح في أقل فترة زمنية ممكنة، وإن قياس مستوى الربح والرضا عنه تعتبر مسألة واضحة لمعرفة ما هو الربح الأفضل. ولكن في كثير من الأحيان تتم مقارنة الربح في الفترة الحالية مع الفترات السابقة.

بالإضافة إلى ما ذكر يمكن اعتبار الحصة السوقية إحدى أهداف التسعير الأساسية حيث يقصد بالحصة السوقية تلك العلاقة بين مبيعات المنظمة من منتج معين نسبة إلى المبيعات الأساسية من مختلف أنواع المنتجات المقدمة في هذه المنظمة. ومن هنا يمكن الاستعانة بالمعلومات المتعلقة بأهداف التسعير وتكوين المعرفة المناسبة لكافة المهتمين بعملية التسويق وعلاقاتها بعنصر السعر.

٣. مستوى التكاليف:

يساعد هذا المستوى المنظمات في اتخاذ القرار الصحيح بشأن متى وأين يجب بيع منتجاتها. فمدير التسويق في المنظمة يجب أن يكون قادراً على اتخاذ الخطوات الصحيحة في عملية تحليل جميع أنواع المصاريف التي يمكن أن تكون المنظمة في أمس الحاجة إليها لغاية تقديم المنتج الأفضل.

٤. اختيار المزيج التسويقي:

تعد جميع عناصر المزيج التسويقي مترابطة فيما بينها، فاتخاذ القرار بشأن عملية التسعير المناسبة يمكن أن يؤثر على قرارات ونشاطات المنظمة المتعلقة باختيار المنتج وطريقة توزيعها وعملية الترويج المناسبة أو بالعكس، أي أن المنتج والتوزيع والترويج يمكن أن يحدد عملية اختيار الاستراتيجية السعرية المناسبة.

فأسلوب ترويج منتج ما يعتمد على سعره. وتقديم سعر منخفض لمنتج ما في أحد الأسواق التي تتأثر كثيراً بالعوامل الاقتصادية والمردود المادي لمجتمعها يختلف كلياً من حيث نوع الحملة الإعلانية عن منتج ما مرتفع الثمن والجودة لمجتمع قادر على استهلاكها[١٦].

لذلك عند اتخاذ القرار بشأن الاستراتيجية السعرية في أحد المنظمات يجب أن نأخذ بعين الاعتبار أن الوسطاء ينتظرون الحصول على عمولة جيدة وربح مناسب.

ومن هنا يقع على عاتق مدير التسويق مسؤولية اتخاذ القرار الصحيح في عملية التسعير، وخاصة عندما نعلم أن نسبة معينة تضاف إلى سعر التكلفة عند قيام المنظمة بالتعامل مع الوسطاء.

٥. الطلب:

من المعروف أن عملية تقسيم السوق وتجزئته غاية في التعقيد وكثيرة التفرع. فكل قطاع مختلف عن الآخر من حيث مرونة الطلب، والطلبات على تقديم هذه المنتجات. حيث أن هذه العوامل تؤثر على أسلوب الإدارة في عملية اختيار الاستراتيجية السعرية المناسبة.

٦. المنافسة:

إن معرفة الأسعار التي تقوم المنظمات المنافسة بتقديمها تساعد على اتخاذ القرار حول جدوى القيام بعملية تصحيح الأسعار لتتناسب مع المنظمات المنافسة أم لا. وبسبب طبيعة المنافسة بين المنظمات، يتوجب على مدير التسويق اتخاذ قرارات محددة في قطاعين مختلفين هما:

- كيف يجب أن تتجاوب مع أسبقية المحاولات التسعيرية للمنظمات المنافسة؟.
- كيف يمكن أن تنشط المنظمة في حال علمت أن إمكانية زيادة الأرباح ستتم مباشرة في حال كانت الأسبقية لها في وضع الأسعار؟.

وترتبط الإجابة على السؤال الأول بأنه لا يوجد هناك أسلوب مطلق في التجاوب مع أسبقية المحاولات التسعيرية لمختلف المنظمات. فكل حالة تعد مستقلة يجب التعامل معها بحذر وبدقة من قبل إدارة المنظمة.

ولكي يكون القرار الذي يجب اتخاذه هو القرار الصحيح فلا بد من النظر إلى كل محاولة من زاوية مختلفة تساعد في إيجاد الحل الأمثل والأفضل للمنظمة.

وفيما يخص السؤال الثاني فإنه عند اتخاذ القرار بتخفيض أسعار المنتجات، فيجب أن نأخذ بعين الاعتبار سعر التكلفة لهذا المنتج. والمنظمة الذي تكون فيها معدلات مصاريفها قليلة تكون أقدر على تخفيض أسعار منتجاتها وتقديم منتجات منافسة مقارنة مع المنظمات الأخرى. ومع ذلك يجب على المنظمات أن تتعامل بحذر كبير مع هذه المسألة، لا سيما المنظمات الجديدة، خاصة إذا علمنا أن بعض المنظمات القديمة ذات المصاريف المرتفعة تكون قادرة على المنافسة في هذه الأجواء بسبب القوة الاقتصادية والخبرة في مجالٍ محدد[١٧].

٧. عوامل قانونية:

إن العوامل القانونية والتشريعات الحكومية الخاصة بعمل المنظمات ذات أثر بالغ الأهمية في تحديد الاستراتيجية التسعيرية للمنظمة. ومع أن الكثير من المنظمات انتقلت إلى أيدي القطاع الخاص في كثير من البلدان، إلا ان تأثير هذه التشريعات القانونية ما زال ذا فعالية عالية.

وبناءً على هذه القوانين والتشريعات المختلفة، فإنه يتوجب على المنظمات أن تلتقي وأن تضع الأسعار وتلتزم بها بناءً على ما اتفق عليه بتوجيه من الهيئات الحكومية للتصديق عليها في حال تم قبولها، أما إذا تم الرفض فيجب على المنظمات إعادة النظر بعملية التسعير للحصول على الموافقة الحكومية.

ج. دور السعر في الاستراتيجية التسويقية:

يدخل العامل السعري كأحد عناصر المزيج التسويقي في الكثير من القرارات الاستراتيجية كالتالي[١٨]:

١.قد يستخدم كبديل عن استخدام الترويج المكثف الذي قد تنفق المنظمة عليه مبالغ كبيرة لإخراجه بالشكل الذي يخدم تسويق العلامة التجارية، أو المنتج موضوع الاهتمام، وخاصة في أوقات الكساد والرواج سواء بسواء.

٢.قد يستخدم للحصول على حصة سوقية أكبر، وهذا يعتمد على طبيعة وحداثة المنتج المطروح في السوق كونه قديم، أو معدّل، أو جديد، بالإضافة إلى سياسة التسعير المتبعة.

٣.يستخدم السعر للحصول على مزيد من الأرباح، مع الأخذ بالاعتبار ظروف المنافسين الرئيسيين والمزيج التسويقي الجاري تطبيقه، وهذا يعتمد أيضاً على سياسة التسعير المتبعة.

٤.قد يستخدم للحصول على مزيد من الأموال الإضافية لاستخدامها في البحث والتطوير المتعلق بالمنتجات الحالية والجديدة.

ومن العوامل التي تؤثر على تحديد استراتيجية التسعير التي تستخدمها المنظمة:

- حجم الطلب على المنتج والتكاليف الخاصة بالإنتاج والتسويق.
- القطاع السوقي المستهدف ونصيب المنظمة من السوق.
- المنافسة (مباشرة أو غير مباشرة).

باختصار يتوجب على القائمين على عملية التسعير في المنظمات الإجابة على عدد من الأسئلة المرتبطة بالمدخلات أو العناصر المكونة لها مثل الأهداف التي ترمي الاستراتيجية لتكوينها وطريقة صياغتها والفلسفة الكامنة وراءها، بالإضافة إلى البرامج والسياسات الموضوعة لتنفيذها وكيفية التنفيذ والجهات المسؤولة عن التنفيذ، وبالتالي فإن مسؤولي التسعير في المنظمات يتوجب عليهم الإجابة عن الأسئلة التالية: ماذا What ولماذا Why وكيف How سيتم إنجاز الأهداف النهائية للاستراتيجية السعرية.

بمعنى آخر يقع على عاتق المسؤولين عن العملية التسعيرية في المنظمات مسؤولية تخطيط ووضع الأهداف الخاصة بالاستراتيجية التسويقية، بالإضافة إلى إجراء عملية التنظيم وتحديد المسؤوليات والواجبات والمهام للأفراد أو الجهات المسؤولة عن وضع الاستراتيجية التسعيرية.

٣. استراتيجية التوزيع Placement Strategy:

تصف استراتيجية التوزيع الطريقة التي توصل بها المنظمة منتجها إلى سوقها المستهدف في المكان والزمان المناسبين، بحيث يكون لها تأثيرٌ قويٌ ومرغوبٌ على إدراك وسلوك المستهلك، ودورٌ داعمٌ في الوصول إلى الموقع التنافسي المرغوب. والجدير بالذكر أن المنظمة وعند قيامها بتثبيت عبارة الموقع التنافسي في أذهان المستهلكين عليها أن تؤكد لهم بأن إنتاجها متوفر في كل مكان،

ولكي تضمن بأن الإنتاج متوفر في كل مكان عليها أن تعتمد على التوزيع الشامل لذلك، فإذا لم يتحقق التوزيع في أكثر من ٧٠% من محلات البيع، على المنظمة عدم الإعلان للمستهلك عن المنتج تفادياً لمسألة أن المستهلك قد يبحث عن السلعة ولا يجدها، فمهما كان الموقع التنافسي ناجح وراسخ في ذهن المستهلكين يمكن أن يتعرض للتخريب من خلال استراتيجية توزيع سيئة لا تعبر عما تريده المنظمة وما ترغب في إيصاله.

١. عوامل انتقاء استراتيجية التوزيع:

يتعلق انتقاء استراتيجية التوزيع بمجموعة من العوامل أهمها:

- طبيعة المنظمة ومواردها المالية والتجارية والتقنية.
- نوع المستهلكين وإمكانياتهم المالية ومعارفهم التقنية وتوزعهم وما ينتظرونه.

- ميزات جهاز التوزيع، فالمنظمات التي توزع في عدة بلدان تستخدم صيغ توزيع مختلفة، لأن طبيعة الشبكات وقنوات التوزيع وصيغه تختلف باختلاف البلدان، وهي تستخدم أحياناً وسطاء أو تقيم قنوات توزيع خاصة.

- هناك عوامل بيئية أخرى يجب أن تؤخذ بالحسبان عند إعداد استراتيجية التوزيع مثل العوامل السياسية والقانونية والتقنية والاجتماعية والثقافية.

٢. تأثير قرارات عناصر المزيج التسويقي على استراتيجية التوزيع:

إن القرارات الخاصة بعناصر المزيج التسويقي تؤثر على استراتيجية التوزيع كالتالي:

- **بالنسبة للمنتج:** تؤثر طبيعة المنتجات في عملية اختيار شبكات التوزيع، فالمنتجات سريعة العطب مثلاً تحتاج إلى شبكات توزيع قصيرة أو قصيرة جداً. كما أن المنتجات ذات الأحجام الضخمة تتطلب تخفيض عمليات النقل للحد الأدنى.

أما المنتجات المتقدمة تقنياً فإنها تباع عادة دون الاستعانة بوسطاء لقلة وجود من هو مؤهل منهم لتأمين الخدمات التي تتطلبها. أما المنتجات النادرة فإنها تلجأ إلى شكل من أشكال التوزيع الحصري وإلى موزعين منتقيين جداً.

- **بالنسبة للسعر:**

تعد سياسة المنظمة السعرية ومواردها المالية عوامل مهمة في انتقاء استراتيجية التوزيع. فالمنظمة التي تفرض أسعاراً عالية على منتجاتها تنتقي وسطاءها وفق شروطها وتراقبهم بدقة خوفاً على منتجاتها فإذا لم تراقبهم جيداً فإنها تغامر بكثير من الأشياء المهمة.

- **بالنسبة للترويج:**

لا بد للمنظمات التي تستخدم أساليب ترويج مختلفة لتعلن عن منتجاتها بأنها متوفرة في كل مكان لا بد من أن تضع سياسة توزيع شاملة ومختلفة عن سياسة توزيع منظمة لا تستخدم أسلوباً دعائياً معروفاً.

٤. استراتيجية الترويج Promotion Strategy:

يعرّف الترويج على أنه: "مجموعة الاتصالات التي يجريها المنتج بالمشترين المرتقبين بغرض تعريفهم وإقناعهم بالسلع والخدمات المنتجة ودفعه للشراء"[١٩]. وتبني المنظمة استراتيجيتها الترويجية بما يتفق مع مصالحها وأهدافها وفلسفتها الخاصة، وقد تركز المنظمة في سياستها الترويجية على المستهلك، أو قد يكون التركيز على منافذ البيع والتوزيع. وبالتالي يمكننا التمييز بين استراتيجيتين للترويج هما:

- **استراتيجية الدفع:**

تعني استراتيجية الدفع توجيه الترويج إلى منافذ التوزيع المختلفة. وقد تكون عملية الدفع متسلسلة، فالمنتج يستخدم الأساليب المختلفة لحث الوكيل أو تاجر الجملة لبذل جهود خاصة للترويج وبيع السلعة، وبدوره يقوم تاجر الجملة بدفع تاجر التجزئة، وبالنهاية يقوم تاجر التجزئة باستخدام طرقه الخاصة للتأثير على المستهلك وحثه على شراء السلعة.

ويتم استخدام مجموعة من الطرق في استراتيجية الدفع مثل الخصم على الأسعار ومنح حوافز لمنافذ التوزيع، تقديم مجموعة من الخدمات. أي أن استراتيجية الدفع تحاول إشراك جميع المنافذ التي تتعامل مع السلعة في

تقديم الجهود التسويقية والترويجية حتى تصل السلعة إلى المستهلك وإقناعه بها وحثه على شرائها. ويكون الإعلان والبيع الشخصي من أكثر العناصر أهمية في هذه الاستراتيجية.

- **استراتيجية الجذب:**

تركز هذه الاستراتيجية على المستهلك من خلال توجيه الأنشطة الترويجية إليه وعلى تاجر التجزئة، وذلك بهدف زيادة الطلب في الأسواق التي تتعامل معها المنظمة، أي أن نقطة البدء في هذه الاستراتيجية هي المستهلك. ويكون الإعلان مهماً جداً عند الاعتماد على هذه الاستراتيجية، بالإضافة إلى النشر وبعض الأنشطة الترويجية الأخرى.

وقد تعتمد المنظمة على الاستراتيجيتين معاً (استراتيجية الدفع والجذب) في آن واحد، حيث تكون عملية اختيار أي استراتيجية تتوقف على مجموعة من العوامل مثل الموارد المالية، نوعية السلعة، المستهلك، المنافسة وغيرها.

تلعب استراتيجية الترويج دوراً حيوياً ومهماً في نجاح استراتيجية التسويق، لأن استراتيجية كل من المنتج والتسعير والتوزيع، لا يمكن أن تكون فعّالة ومؤثرة وتحقق أهدافها ما لم تدعم وتتكامل مع استراتيجية الترويج لأن الترويج الناجح يؤثر في تحقيق أهداف استراتيجية التسويق.

خامساً: تكامل مكونات المزيج التسويقي

يتطلب تكامل مكونات المزيج التسويقي لإشباع حاجات السوق الهدف وإيصال الموقع التنافسي المختار توافر مجموعة من المعارف هي:

١. معرفة كافية بالبيئة:

من خلال دراسة السوق وإعداد ملف خاص بالمنافسين والتوزيع وتقنيات التصنيع والتشريعات المختلفة، أي ضمان التماسك الجيد بين أعمال التسويق من دعاية وأسعار وترويج وقنوات توزيع وقوى بيع وبين البيئة المحيطة بالمنظمة. ومن الأمثلة عن الأخطاء: تجاهل رغبات المستهلكين وتجاهل أعمال المنافسين وتجاهل التشريعات كقيام المنظمة بحملة ترويج مخالفة للقوانين.

٢.معرفة كافية لإمكانيات المنظمة البشرية والمالية والفنية:

ومن الأمثلة عن الأخطاء: تكليف قوى البيع المعتادة على بيع منتج من المنتجات ببيع منتج آخر دون تدريبها، أو طرح منتج جديد دون وجود موازنة لمواجهة المنافسين.

٣.معرفة كافية لتقنيات الإدارة الحديثة وخاصة في مجالي التسويق والمراقبة الإدارية:

وذلك لضمان التماسك الجيد بين الأعمال التسويقية فيما بينها. ومن الأمثلة عن الأخطاء: طرح سجائر من النوع الراقي والأسعار المرتفعة والتغليف المتميز لكن طعمها متناقض مع ما سبق، أي مع الأسعار والتغليف والدعاية.

وسوف نسوق مثالاً يوضح لنا أنه يجب أن تتكامل كل مكونات المزيج التسويقي بشكل يشبع حاجات السوق المستهدف والمنظمة معاً. فالمنظمات التي توجد بدون فكر جيد وبدون إستراتيجية تسويقية واضحة وبدون ترابط مكونات مزيجها التسويقي يمكن أن تتخبط بشكل سهل في تصرفاتها التسويقية الأمر الذي يسبب تشويشاً لصورة المنظمة لدى المستهلكين. وهو مثال العمل الخاص بمنظمة تويوتا ونجاحها مع السيارة Lexus في الحصول على أكبر حصة من سوق سيارات الرفاهية المستوردة في الولايات المتحدة، وذلك في أقل من خمس سنوات فمثل هذا الهدف قد تم إنجازه من خلال استراتيجية تسويقية متكاملة كالتالي:

- **تعريف السوق المستهدف:** عرّفت شركة تويوتا السوق المستهدف بأنه مجموعة الأفراد الراغبين والقادرين على شراء سيارة رفاهية، ثم قامت بعد ذلك بإجراء أكبر بحث تسويقي عرفته الأسواق للتعرف على ما يرغبه هؤلاء الأفراد في سيارة الرفاهية.
- **قرارات المنتج:** قامت شركة تويوتا بتصميم وإنتاج السيارة Lexus (سيارة صالون ذات حجم كبير) وذلك لمقابلة كل حاجات المستهلكين المستهدفين تقريباً والتي كشفت عنها نتائج الدراسة.
- **قرارات التوزيع:** قامت شركة تويوتا بتنمية شبكة توزيع ووكالات خاصة للسيارة Lexus. وقامت بتشجيع هؤلاء التجار المتعاملين مع السيارة Lexus على تقديم مستوى عالٍ للخدمة والعناية بالمستهلكين لم تقدمها أيه وكالات أخرى للسيارات.

- **قرارات الترويج:** قامت الشركة بالإعلان عن السيارة Lexus بشكل مكثف مع التركيز في الإعلان على الجودة والرفاهية والمتعة في قيادة السيارة.
- **قرارات السعر:** تم تسعير السيارة Lexus بشكل أولي عند سعر يقل عن السيارة الألمانية مرسيدس (وهي السيارة المنافسة) وبقيمة ٢٠٠٠٠ دولار أمريكي.

الخلاصة

ناقشنا في هذه الوحدة مفهوم المزيج التسويقي وخصائصه الأساسية، ودرسنا الاستراتيجيات المختلفة للمزيج التسويقي المتمثلة في استراتيجية المنتج وأوضحنا دورها في الاستراتيجية التسويقية، وناقشنا تأثير استراتيجية المزيج التسويقي على المنتج، هذا إلى جانب استراتيجية التسعير وأهم الاستراتيجيات السعرية والعوامل المؤثرة في استراتيجية التسعير، ودور السعر في الاستراتيجية التسويقية، واستراتيجية التوزيع، واستراتيجية الترويج. وأخيراً تحقيق التكامل بين المكونات المختلفة للمزيج التسويقي.

التمارين

١. عرّف المزيج التسويقي؟

٢. تحدث عن خصائص المزيج التسويقي؟

٣. اشرح استراتيجية المنتج ودورها في الاستراتيجية التسويقية؟

٤. ناقش تأثير استراتيجية المزيج التسويقي على المنتج؟

٥. تحدث عن استراتيجية التسعير، وناقش أهم استراتيجيات التسعير؟

٦. ما هي العوامل المؤثرة في استراتيجية التسعير؟

٧. تحدث عن دور السعر في الاستراتيجية التسويقية؟

٨. اشرح استراتيجية التوزيع؟

٩. اشرح استراتيجية الترويج؟

١٠. كيف يمكن تحقيق التكامل بين مكونات المزيج التسويقي؟

المراجع

[1].Kotler, Philip & Gary Armstrong (2014): **Principles of Marketing**, (15th ed.), Pearson Education, Inc., N.J., p.34

[2]. Jobber, David (2004): **Principles and Practice of Marketing**, (4th ed.), McGraw – Hill Companies, Inc., New York, p.19

[3].Ibid, p.20

[٤]. طه، طارق (٢٠٠٧): **إدارة التسويق**، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، ص ٥٨٧

[٥]. الصميدعي، محمود (٢٠٠٤): **استراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي**، دار الحامد، عمان، ص ٢٠١

[٦].بازرعة، محمود صادق (٢٠٠١): **إدارة التسويق**، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، ص ٣٢٨

[٧].. بالمر، أدريان (٢٠٠٣): **مبادئ تسويق الخدمات**، ترجمة: محمد زاهر دعبول، محمد أيوب، سلسلة الرضا للمعلومات (٢١٤)، دار الرضا للنشر، آذار، ط١، ص ٣٩٥

[٨]. كوتلر، فيليب، جاري أرمسترونج (٢٠٠٧): **أساسيات التسويق**، مرجع سبق ذكره، ص ٦١٦

[9]. Lovelock, Christopher &JochanWirtz (2007): **Services Marketing: people, technology, strategy**, (6th ed.), Pearson education, Inc., N.J., p. 130

[10].Marshall, Greg W. & Mark W. Johnston (2010): **Marketing Management**, McGraw – Hill Companies, Inc., New York, p.84

[11].Hill, Liz & Terry O. Sullivan (2004): **Foundation marketing** ,(3rd ed.), Pearson education LTD., Harlow, p.295

[12].Van Looy, Bart & others (2003): **Services Management: an integrated approach**, (2nd ed.), Pearson Education, Harlow, p. 105

[13]. Blythe, Jim (2005): **essentials of marketing**, (3rd ed.), Pearson education LTD., Harlow, p. 264

[١٤]. الحواري، نضال عباس، إبراهيم خالد عواد (٢٠٠٢): **مبادئ تسويق شركات الطيران**، دار صفاء، عمان، ط١، ص ١٥٦.

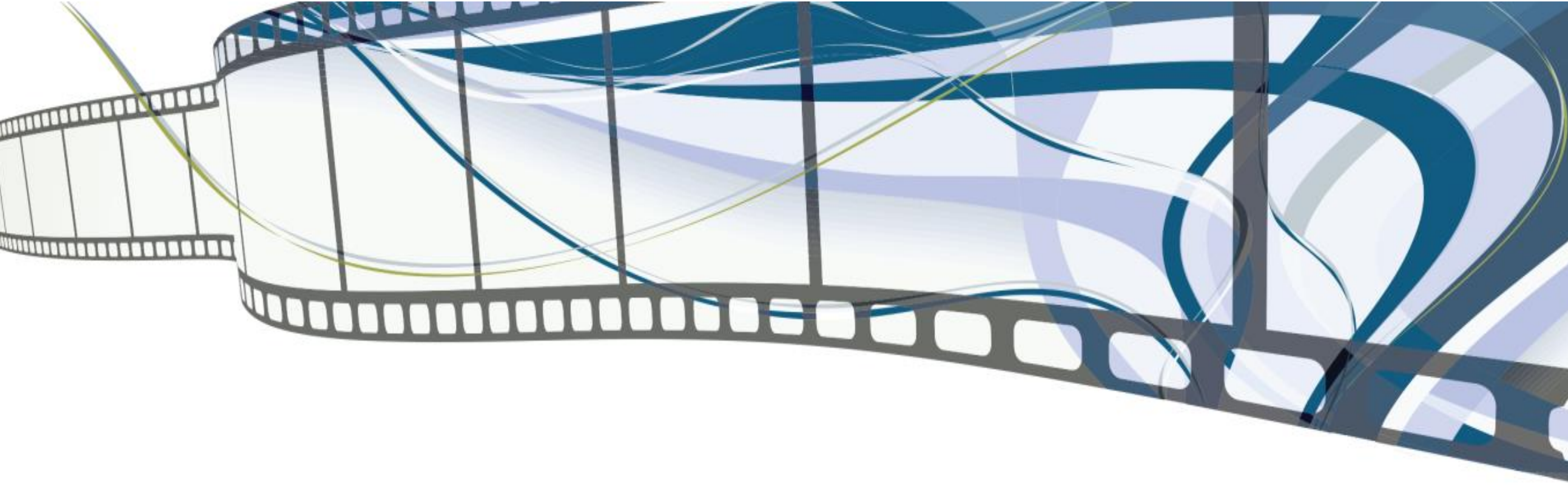
[15]. Indounnas, Kostis A. & George J. Avlonitis (2009): Pricing Objectives and their antecedents in the Services Sector, **Journal of Services Management**,Vol.20 ,No.3,pp.342-374

[16] . Brassington, Frances & Stephen Pettit (2003): **Principles of Marketing** , (3[rd] ed.), Pearson Education LTD., Harlow, p. 497

[17] . Bearden, Bill & others (2007): **Marketing: principles and perspectives**, McGraw – Hill companies, Inc., New York, p. 248

[١٨]. عبيدات، محمد ابراهيم (٢٠٠٢): **استراتيجية التسويق: مدخل سلوكي**، دار وائل، عمان، ط٣، ص ١٦٥

[١٩]. حجازي، محمد حافظ (٢٠٠٥): **المقدمة في التسويق**، دار الوفاء، الاسكندرية، ص ٢٩٢



الوحدة التعليمية الحادية عشر

تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

عناصر الوحدة التعليمية:

الوحدة الحادية عشرة: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية
١. مفهوم تنفيذ الاستراتيجية التسويقية
٢. مداخل تنفيذ الاستراتيجية
٣. عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية للتسويق
٤. بناء فاعلية تنفيذ الخطة التسويقية
التمارين

الأهداف التعليمية:

في نهاية هذه الوحدة التعليمية سيكون الطالب قادراً على أن:

١. يشرح مفهوم تنفيذ الاستراتيجية التسويقية.

٢. يعدد مداخل تنفيذ الاستراتيجية التسويقية.

٣. يشرح مدخل إدارة علاقات العملاء (الزبائن).

٤. يشرح مدخل التسويق الداخلي.

٥. يشرح مدخل إدارة الجودة الشاملة.

٦. يشرح عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية للتسويق.

٧. يعدد عوامل بناء فاعلية تنفيذ الخطة التسويقية.

٨. يشرح عامل التصميم التنظيمي.

٩. يشرح عامل الحوافز.

١٠. يشرح عامل الاتصالات.

الكلمات المفتاحيةKey Words:

مفهوم تنفيذ الاستراتيجية، مداخل تنفيذ الاستراتيجية، عملية تنفيذ الاستراتيجية، فاعلية التنفيذ.

Concept of Strategy Implementation, Approaches, Process, Implementation Effectiveness.

أولاً: مقدمة حول تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

باعتبار أن نجاح الاستراتيجية التسويقية مرهونٌ بعملية التنفيذ، حيث تعد عمليات الإدارة الاستراتيجية واستراتيجية التسويق متداخلة ومتبادلة التأثير، إذ لا قيمة للجهد المبذول في مرحلة التحليل والصياغة ما لم ينقل على أرض الواقع بالتزام عالٍ وتنفيذ فعّال، لهذا فإن وضع الاستراتيجية التسويقية موضع التنفيذ الفعّال والكفء يمثل المرحلة الأكثر صعوبة وأهمية، حيث إن أفضل الاستراتيجيات المصاغة نظرياً يمكن أن تؤدي إلى فشل تام ما لم تدعم بتنفيذ فعّال من خلال إجراء التغيرات المطلوبة والهيكل التنظيمي المناسب وخطط التشغيل اللازمة، وتحفيز العمال للالتزام بها، ومن ثم التحقق من كفاءة التنفيذ.

ثانياً: مفهوم تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

مفهوم تنفيذ الاستراتيجية التسويقية هو عملية وضع الاستراتيجيات التسويقية في العمل، أي نقل الاستراتيجية التسويقية من مرحلة التخطيط إلى مرحلة التطبيق، وغالباً ما تحدد هذه العملية مدى نجاح الاستراتيجية التسويقية.

ومن المهم الاعتراف بأن الاستراتيجيات التسويقية غالباً ما تعطي نتائج على عكس ما هو متوقع منها. وفي الواقع، إن جميع المنظمات لديها نوعان من الاستراتيجيات التسويقية[١]:

- الاستراتيجية المستهدفة Intended Strategy:

وهي الاستراتيجية التي تضعها المنظمة خلال مرحلة التخطيط، وترغب بالوصول إليها.

- الاستراتيجية الواقعية Realized Strategy:

وهي الاستراتيجية المنفذة فعلاً.

ويدل الفرق بين نوعي الاستراتيجية على كيفية تنفيذ الاستراتيجية المستهدفة. فعلى سبيل المثال، عندما قُدمت مطاعم الوجبات السريعة اليابانية لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية، اختارت مواقعها في الساحات العامة، بينما نمت وتطورت سلاسل مطاعم الوجبات السريعة الآسيوية واليابانية مثل Yoshinoya و San Japanese –Hibachi بمعدل ثلاث مرات عن مطاعم الوجبات السريعة في الولايات المتحدة الأمريكية،وليس بالضرورة أن تكون الاستراتيجية الواقعية أفضل أو أسوء من الاستراتيجية المستهدفة، كما أنها قد لا تتوافق مع توقعات المخططين في المنظمة.

ثالثاً: مداخل تنفيذ الاستراتيجية

تحقق المنظمات أهدافها من خلال استخدام استراتيجيات تسويقية مختلفة، كما أنها تنفذ هذه الاستراتيجيات التسويقية بمداخل ومناهج مختلفة أيضاً. والمداخل العامة لتنفيذ الاستراتيجية التسويقية هي:

أ. إدارة علاقات العملاء (الزبائن)Customer Relationship Management

١.مفهوم إدارة العلاقات مع الزبائن:

- إدارة العلاقات مع الزبائن هي عملية استراتيجية لصياغة العلاقات التفاعلية بين المنظمة وزبائنها، بهدف تعظيم القيمة الحالية والمستقبلية للزبائن التي تدر ربحاً على المنظمة من جهة، ومن الجهة الأخرى تزيد من رضا الزبائن[٢].

- إدارة العلاقات مع الزبائن هي منهج شامل لإيجاد الزبائن وإقامة العلاقات معهم والاحتفاظ بهم كمتعاملين لأطول فترة ممكنة.
- إدارة العلاقات مع الزبائن هي استراتيجية عمل تتجاوز الاهتمام بزيادة حجم الصفقات، ولإنجاز هذه الاستراتيجية تستخدم المنظمة مجموعة واسعة من الأدوات والتقنيات التي من خلالها تقوي العلاقة مع الزبون بغرض زيادة المبيعات. [٣].
- إدارة العلاقات مع الزبائن هي مدخل لتنفيذ استراتيجية التسويق في المنظمة، و هذا المفهوم يتضمن تعبير الشمول Comprehensive، أي أن عملية إدارة العلاقات مع الزبائن ليست حكراً على جهة معينة ، إنما هي طريقة أداء تشترك فيها كل الجهات المكونة للمنظمة،.[٤]

٢. متطلبات نجاح إدارة العلاقة مع الزبون:

يتطلب نجاح إدارة العلاقة مع الزبون، ترتيب أولويات العلاقات المتاحة مع زبائن المنظمة، وتوزيع (تخصيص) الموارد بما يخدم تكوين العلاقة معهم والحفاظ عليها، بالاستناد إلى قيمة الزبون التي تثمنها الشركة،أي يجب أن تحدد استراتيجية إدارة العلاقات مع الزبائن الكيفية التي من خلالها تعمل خطط الشركة على بناء علاقات متينة مع الزبائن الذين تختلف قيمتهم بشكل جوهري من وجهة نظر الشركة، وبالتالي تختلف الربحية المتوقعة للعلاقة معهم.

كمثال على ذلك قد تقوم الشركة بتقسيم زبائنها إلى ثلاث فئات بالاعتماد على مقدار الدعم الذي يطلبونه بعد إتمام عمليات البيع، وبالاعتماد أيضاّ على مدى حساسيتهم للسعر، وبعد تحديد المجموعات المختلفة من الزبائن يمكن للشركة أن تشرع في تحديد العناصر الدقيقة للمزيج التسويقي الذي يتلاءم والخصائص الشخصية لمجموعات الزبائن،ولهذافزبائن المستوى الأول قد يحصلون على اهتمام فردي من قبل مدير الحسابات الرئيسة، بينما زبائن المستويين الثاني والثالث قد تتم خدمتهم من خلال تكنولوجيا الخدمة الذاتية Self-Service Technologies.

٣. هدف استراتيجية إدارة العلاقات مع الزبائن:

الجدير بالذكر أن هدف استراتيجية إدارة العلاقات مع الزبائن هو:

- تعظيم القيمة التي يحصل عليها الزبائن من علاقتهم مع الشركة.
- تعظيم ربحية الشركة الناتجة عن العلاقة طويلة الأمد مع هؤلاء الزبائن.
- لا يكمن الهدف في إيجاد استراتيجية تمكن الشركات من صياغة علاقات تعاونية قريبة من كل الزبائن، وإنما الهدف يكمن في صياغة استراتيجية تمكن الشركات من تكوين علاقات متينة تحقق تبادل المنفعة مع الزبائن.
- وقد تستند هذه العلاقة على التعاون المتين مع الشركة أو مستويات الخدمة المقدمة، أما بالنسبة للبعض الآخر تستند مثل هذه العلاقات على ما تحققه من وفر في التكاليف، إذاً تكمن الغاية الأساسية للاستراتيجية في مساعدة الشركة على تكوين قاعدة لعلاقات تضمن لها الحصول على ولاء الزبون وتعظيم الربحية من الجهة الأخرى.
- كما يجدر بنا الإشارة إلى أن لبناء استراتيجية إدارة العلاقات مع الزبائن ، يجب على الشركات لبناء استراتيجية إدارة العلاقات مع الزبائن أن تفهم أنواع الزبائن الذين تخدمهم، وما هي قيمهم وكيف يختلفون عن بعضهم البعض من جهة وكيف يختلفون عن الزبائن الذين لا يشكلون جزءاً من السوق المستهدفة من جهة أخرى.

أ. التسويق الداخليInternal Marketing:

يعرّف التسويق الداخلي على أنه:"استراتيجية لتطوير العلاقات بين الأفراد العاملين في الحدود الداخلية للمنظمة بهدف توليد المعرفة، وبناء أنشطة داخلية تحسّن نوعية العلاقات التسويقية الخارجية"[٥]. ولقد تطور مفهوم التسويق الداخلي عندما بدأ المسوقون في قطاع الخدمات Services Sector اتخاذ إجراءات منظمة

لتسويق خدماتهم للعاملين في المقام الأول منطلقين في ذلك من أن العاملين يمارسون الجزء الأكبر والأهم من وظيفة التسويق.

اقترح Berry (1981) ضرورة أن تتبنى إدارة المنظمات الخدمية الاستراتيجيات التسويقية بحيث يكون اتصالها مع العاملين أكثر فاعلية وكفاءة للحصول على ولائهم والتزامهم بتقديم أفضل خدمة للزبائن[٦]. إن التسويق الداخلي يعتمد على استخدام المنظور التسويقي لإدارة العاملين وتنمية مهاراتهم وإمكاناتهم ليكونوا أكثر قدرة على تقديم أفضل

الخدمات، وبناء علاقات طيبة مع زبائنهم، ومن ثم تحقيق الهدف الاستراتيجي للمنظمة المتمثل في إرضاء الزبائن.

إن الفكرة الأساسية للتسويق الداخلي تعني تبني جميع أعضاء المنظمة التفكير والسلوك الإيجابي عند الاتصال بالزبائن. لذا يعد التسويق الداخلي فلسفة ونشاطاً يستهدفان إيصال رسالة المنظمة وأهدافها للعاملين بغية تحقيقها.

وتساهم برامج التسويق الداخلي الفعّالة بصورة إيجابية في نجاح الاستراتيجية التسويقية للمنظمة من خلال قيام الإدارة بإعادة النظر في أساليب تدريب العمال مع الاعتماد على مبدأ التطوير الذاتي Self–Development لمهاراتهم ومعارفهم، وتفويض السلطات ومساعدة الأفراد في العمل على تنفيذ المهام الموكلة إليهم باستقلالية.

يهدف التسويق الداخلي بشكل مباشر إلى تنمية وتطوير الأفراد العاملين في مجال الخدمات لكي تصبح أطراً ذات مهارات ومعارف واتجاهات متطورة تستطيع المنظمة من خلالها تقديم أفضل الخدمات وأحسنها إلى الزبائن والتي تلبي رغباتهم وتتجاوز توقعاتهم. لذلك، فإن لبرامج التسويق الداخلي هدفان هما[٨]:

- استراتيجيStrategic: يهدف إلى خلق بيئة تنظيمية داخلية تتمتع بروح عالية من الحساسية بالنسبة للزبائن والجهود الموجهة تجاههم.
- تكتيكي Tactical: ويهدف إلى تنمية الاتجاه الإيجابي فيما يتعلق بالتعامل مع الزبائن.

إن التطبيق الناجح لبرامج التسويق الداخلي يترجم إلى مواقف وسلوكيات إيجابية من قبل العاملين تنعكس على ولائهم للمنظمة والتزامهم بتحقيق أهدافها، بما يضمن في نهاية المطاف تنفيذ الاستراتيجيات التسويقية المرسومة.

ب. إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management:

يُنظر إلى الجودة على أنها سلاح تنافسي قوي، فمستهلكو السلع والخدمات يبحثون عموماً عن القيمة الأفضل، أي الحد الأقصى في الجودة التي يمكنهم الحصول عليها،وبالتالي فإن المنظمة التي يمكنها أن

تقدم سلعها وخدماتها بجودة متميزة يمكن أن تحصل على حصة سوقية أعلى من المنافسين الذين لا يقدمون نفس المستوى من الجودة.

ويعرّف التخطيط الاستراتيجي للجودة على أنه:"عملية وضع أهداف الجودة طويلة الأجل، وتحديد أساليب تحقيق هذه الأهداف"[٩]،ويتم التخطيط الاستراتيجي على أساس الرؤية لما سيكون عليه وضع المنظمة في المستقبل خلال خمس إلى عشر سنوات اعتماداً على الوضع الحالي لها، بالإضافة إلى حدة المنافسة وسرعة تغير الأسواق.

ويبدأ التخطيط الإستراتيجي بتهيئة المرحلة القادمة.ويتضمن التفكير الرؤية المستقبلية لاتخاذ القرارات المتعلقة برسالة المنظمة، ثم يأخذ بعين الاعتبار طبيعة العمل والاستراتيجية لتحقيق الأهداف طويلة الأجل عن طريق دمج الأهداف التنفيذية والمالية والتسويقية أيضاً،وتُبنى الخطة الاستراتيجية للجودة على أساس الخطوات التالية[١٠]:

١. **تهيئة المرحلةPrepare of Stage:**

يجب أن تخلق إدارة المنظمةبيئة مرنة وجديدة تشجع وتقبل التغيير، ويتم تطوير هذه الثقافة الجديدة والمحافظة عليها كي يستطيع جميع الأفراد العمل معاً من أجل تعظيم مساهمتهم كأفراد لتحقيق أهداف وغايات المنظمة. وتحتوي هذه الخطوة الأمور التالية:

- الرؤية.
- الالتزام الطويل الأجل.
- إشراك الأفراد وإعطاؤهم السلطة والمسؤولية.
- تغيير الثقافة والبيئة.
- اتِّباع الطرائق المنتظمة.
- التدريب.

٢. تطوير رسالة المنظمةDeveloping of Mission:

يعد تطوير بيان رسالة المنظمةMission Statement الأساس في التخطيط الإستراتيجي. ويفضل أن يكون هذا البيان قصيراً،ويوضح بيان الرسالة الأمور التالية:

- ما مجال عمل المنظمةالآن؟
- ما الذي يقدمه ويوفره للسلع؟
- ما مجال العمل المستهدف للمنظمة أو مجال العمل الذي يجب على المنظمةأن تسلكه في المستقبل؟
- ما حجم التوسع الذي تريده المنظمة؟
- ما حجم السوق المستهدف للمنظمة؟

٣. البحث عن المشكلاتSeek on Problems:

وتتعلق هذه الخطوة بتحديد المشكلات الحرجة التي تواجه المنظمةوترتيبها والعمل على حلها. وتكمن خطورة هذه الخطوة في الخوف من حصول ارتباك نتيجة محاولة إنجاز عدة عمليات دفعة واحدة، ومن خلال اختيار أكثر المشكلات الحرجة تأثيراً. ويمكن أن يتم تركيز الجهود على تحديد الأهداف طويلة الأجل[١١].

٤. تطوير الاستراتيجيةDeveloping Strategy:

يعد تطوير الاستراتيجية الاتجاه الشامل الذي يجب أن تتوجه إليه المنظمة، وهو يتبع مباشرة بيان الرسالة. وتحتوي الاستراتيجية المطوَّرة الأمور التالية:

- السلع التي ستطور في المستقبل.
- الحاجات والرغبات المستقبلية للزبائن.
- اتِّباع أفضل الطرق التقانية في تصميم السلع والإنتاج والعمليات.
- تطوير ثقافة الجودة في المنظمة.
- تطوير علاقة الموردين والزبائن كشركاء.

٥. الأهداف طويلة الأجلLong-Terms Objectives:

تمثل هذه الأهداف: الأهداف الاستراتيجية من خلال رؤية المنظمة،Vision ومن المهم أن يكون احتمال تحقيق هذه الأهداف مرتفعاً. وأن يسهل التعبير عنها كمياً. بالإضافة إلى ضرورة تطوير مقاييس لأداء كل خطوة لتقويم عملية تحقيق التقدم.

ويجب تحليل كل هدف لتحديد حساسيته تجاه التغيرات الخارجية المؤثرة في المنظمة. وبعد وضع الأهداف العامة من قبل إدارة المنظمةيمكن أن تضع الإدارة الوسطى أهدافها الوظائفية التي تهدف إلى تحسين العمليات الإنتاجية[١٢].

٦. تكامل الأهدافIntegration of Objectives:

قد تكون هذه الخطوة من أصعب خطوات عملية التخطيط الإستراتيجي، حيث تتم دراسة الأهداف بهدف ملاحظة فيما إذا كانت هذه الأهداف تدعم توجهات بعضها بعضاً، أو إذا كان أحد تلك الأهداف المعنية فعالاً. كما يجب توفر الدعم المطلوب للموارد المالية والبشرية والتسويقية.

وفي حال وجود خلافات يجب التوصل إلى حل جماعي من قبل إدارة المنظمةلحل تلك الخلافات، ووضع البدائل المناسبة. وتتطلب عملية تحسين الأداء تحسيناً ملحوظاً في النظم، بالإضافة إلى أنها تطور الأهداف.

٧. التنبؤ الماليFinancial Forecasting:

في هذه الخطوة يقوم المدير المالي بإعداد المقترحات المالية لفترة الخطة الاستراتيجية. وهي تحتوي عادة على قائمة الدخل Income Statement والميزانية، واستثمار رأس المال المتوقع، وقد تشمل الخطة الاستراتيجية إضافة معدات جديدة وموارد أخرى.

كما يجب أن يعد المدير المالي تقريراً مالياً يتضمن أهم المشكلات المالية والتأثيرات الأساسية على الخطة الاستراتيجية والتغيرات التي تطرأ على الأسعار وحجم المبيعات والتكاليف المغطاة طوال فترة الخطة الاستراتيجية، ويتم تقديم هذا التقرير إلى إدارة المنظمةليتم الاتفاق عليه بالإجماع مع مجلس الجودة Quality Council إن وُجد، وإذا لم تظهر نتائج الخطط بصورة مالية مقبولة يجب اتخاذ التعديلات المناسبة لذلك.

ويعد تحسين الجودة مفيداً في حال عدم زيادة الحصة السوقية للمنظمة. إذ أن هناك بعض البيئات والأسواق التي تتطلب فيها المنتجات ذات الجودة أسعاراً أعلى من المنتجات الأخرى، وهنا تظهر أهمية العلاقة

والارتباط بين استراتيجية الجودة واستراتيجية التسويق، حيث يمكن العمل على تحقيق استراتيجية التسويق من خلال استراتيجية الجودة.

رابعاً: عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية للتسويق

تعرّف عملية تنفيذ الاستراتيجية بشكل عام على أنها:"تهيئة المنظمة من كافة الجوانب الإدارية والوظيفية بحيث تساعد على وضع الخطة موضع التنفيذ من خلال التركيز على بنية المنظمات، والإطار العام لتنفيذ الاستراتيجية، والهياكل التنظيمية الداعمة للاستراتيجية، وبناء الهيكل الوظيفي، وتحديد درجة المركزية واللامركزية في المنظمة، بالإضافة إلى التنسيق والتكامل بين مختلف الوحدات التنظيمية"[١٣].

وفقاً لما سبق تحدد فاعلية تنفيذ الاستراتيجية نتائج التخطيط التسويقي. وتعزز إدارة العملية التخطيطية فاعلية التنفيذ من خلال بناء الالتزام بالخطة وتنفيذها،فعلى سبيل المثال، تحسّن إدارة المشاركة الفعّالة للوظائف المختلفة وتنفيذها من قبل متخصصين مدى التوافق بين الخطة وقدرات المنظمة ومواردها، وتجنب معوقات التنفيذ. فالتخطيط والتنفيذ هما جزآن مترادفان في عملية التغيير الاستراتيجي Strategic Change.

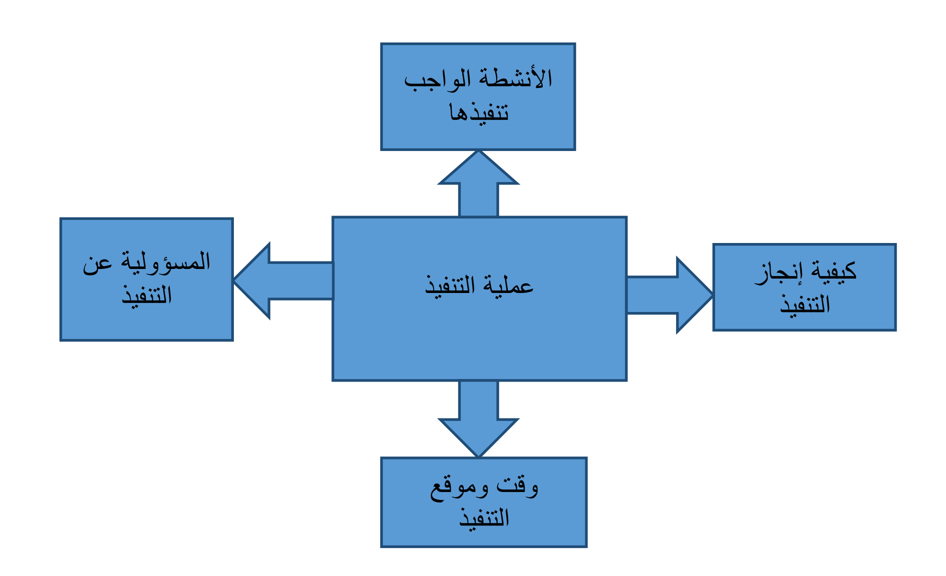
ويُنظر غالباً إلى وظيفة مديري التسويق على أنهم مفاتيح ربط مع حدود المنظمة، داخلياً مع المجالات الوظيفية الأخرى، وخارجياً مع الموردين والشركاء والزبائن. ومن الواجب بذل المزيد من الجهود لجعل عملية تنفيذ الاستراتيجية أكثر فعالية، واعتبارها أولوية أولى.

وفي الواقع العملي، تشير التقديرات أن ٧٠% من المبادرات الاستراتيجية الجديدة في الشركات تفشل في مرحلة التنفيذ، وتعترف العديد من الشركات أن قدرات التنفيذ تتطلب توجيه انتباه إداري قوي. وتتأثر عملية تنفيذ الاستراتيجية بمجموعتين من العوامل هما:

١. **العوامل الهيكلية Structural:** وتتضمن الوظائف التسويقية على مستوى المنظمة ونظم الرقابة ودلائل السياسة.

٢. **العوامل السلوكيةBehavioral:** وتتضمن مهارات مديري التسويق في المساومة والتفاوض وتخصيص الموارد وتطوير الترتيبات التنظيمية غير الرسمية.

ومن الواجب الأخذ بعين الاعتبار الجوانب التنظيمية والشخصية لجعل عملية التنفيذ فعّالة، وتترجم عملية التنفيذ الجيدة الأنشطة الواجب تنفيذها، والأفراد المسؤولين عن التنفيذ ووقت وموقع التنفيذ، وكيفية إنجاز عملية التنفيذ كما هو موضح بالشكل (١١، ١) عملية تنفذ الاستراتيجية التسويقية.



الشكل (١١، ١) عملية تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

فعلى سبيل المثال، يمكن الأخذ بعين الاعتبار البيان التالي من خطة تسويق مدير السلعة(المنتج)، حيث يجب أن يعد مندوبو المبيعات جميع الحسابات المرتبطة بالمنتج المنافس، ومن ثم تطوير خطة لتحويل ٥%

من هذه الحسابات للعلامة التجارية للشركة خلال السنة الحالية. وبعدئذ تعد قوائم الحسابات وتوزعمن قبل إدارة المنتج Product Management في الشركة.

وتتطلب الاستراتيجية التسويقية اختراق قاعدة بيانات زبائن الشركات المنافسة. ومن ثم ترجمة خطة قوة المبيعات إلى أهداف وأعمال مقترحة، وتحديد مسؤولية مندوبي المبيعات عن ذلك بمعيار زمني وإرشادات واضحة لاستراتيجية المبيعات.

ومن الضروري تنفيذ برامج تدريبية مناسبة بهدف إظهار فوائد المنتج ومحددات المنتج المنافس بما يؤدي إلى إقناع المشتري بشراء العلامة التجارية للشركة. هذا وتستخدم الخطة التسويقية لتحديد الوحدات التنظيمية والمديرون المسؤولون عن تنفيذ الأنشطة المتنوعة في الخطة، وربط هيكل الخطة بالوقت المتوفر للتنفيذ.

خامساً: بناء فاعلية تنفيذ الخطة التسويقية

يعد المديرون مسهلون لعملية تنفيذ الاستراتيجية التسويقية، وبعضهم يشاركون في عملية التنفيذ بشكل أفضل من غيرهم،فالمخططون والمنفذون يتمتعون في الغالب بنقاط قوة ونقاط ضعف، والمخطط الجيد قد لا يكون كذلك أثناء تنفيذ الخطة،لذا فإن المهارات الواجب توافرها أثناء التنفيذ هي[١٥]:

١. القدرة على فهم شعور الآخرين واكتساب مهارات جيدة للمساومة.
٢. القدرة على فهم الأفراد وتوزيعهم وتخصيص الموارد بشكل أكثر فاعلية.

٣. الفاعلية في التركيز على النقاط الحرجة للأداء في إدارة الأنشطة التسويقية.

٤. القدرة على إيجاد تنظيم غير رسمي، أو شبكة من العلاقات غير الرسمية.

وبالإضافة إلى المهارات السابقة، هناك بعض العوامل الواجب أخذها بعين الاعتبار ،وهي التصميم التنظيمي، والحوافز، والاتصالات:

أ. التصميم التنظيمي Organizational Design:

استخدم العديد من الإداريين مصطلح التصميم التنظيمي للإشارة إلى عملية بناء أو تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمات. بينما اعتبره آخرون: "عملية اختيار وتطبيق الهيكل التنظيمي الذي يمكّن المنظمة من تنظيم مواردها على نحو أفضل بما يخدم مهمتها وأهدافها". وقد افترض أن الغرض النهائي لأي تصميم تنظيمي هو تقديم الهيكل الذي يسهل عملية تنفيذ استراتيجيات المنظمة.

لذا فعند قيام المنظمة ببناء أو تصميم هيكلها التنظيمي يجب عليها الأخذ بعين الاعتبار الظروف البيئية المحيطة بها، كي يتمكن هذا الهيكل من الوفاء بمتطلبات المنظمة وتحقيق أهدافها. وبذلك يمكن تعريف التصميم التنظيمي على أنه:"عملية بناء أو تغيير أو اختيار الهيكل التنظيمي للمنظمة بما يخدم مهمتها وأهدافها التنظيمية"[١٧].

وبالرغم من عدم وجود نموذج موحد لتنظيم إدارة التسويق في المنظمةيكون صالحاً للتطبيق في كافة أنواع منظمات الأعمال، إلا أن تنظيم هذه الإدارة في أي منظمة لا بد أن يتخذ أحد الأشكال التالية:

١. التنظيم الوظيفيFunctional Organization:

أي تقسيم إدارة التسويق إلى مجموعة من الوحدات الإدارية يختص كل منها بواجب معين من الواجبات الرئيسية، مثل الإعلان وتنشيط المبيعات، وبحوث التسويق، وخدمة الزبائن وغيرها. يصلح هذا النموذج للتطبيق في المشروعات الصغيرة الحجم أو وحدات العمل الاستراتيجية التي تختص كل منها بإنتاج منتج، او خط إنتاجي واحد وتسويقه في سوق مستهدف[١٨].

٢. التنظيم الجغرافي Geographic Organization:

أي تكييف الأساليب التسويقية بما يتوافق مع متطلبات كل منطقة جغرافية على انفراد. ويستخدم في منظمات الأعمال التي تسعى إلى تسويق منتجاتها في منطقة جغرافية واسعة ضمن البلد الواحد، أو في الأسواق الدولية. وهذا ما يسمح بزيادة قدرات المنظمة في الاستجابة للظروف السوقية في المنطقة من حيث التخطيط والتنفيذ والرقابة في المناطق المختلفة.

٣. تنظيم إدارة المنتج أو العلامةProduct or Brand Organization:

ويصلح للتطبيق في منظمات الأعمال ذات المنتجات أو العلامات التجارية المتعددة والمتنوعة. وهو لا يمثل بحد ذاته خروجاً كاملاً عن نموذج التنظيم الوظيفي، بل إنه يمثل نوعاً من التعديل فيه من أجل مواجهة متطلبات كل منتج من المنتجات التي تنتجها وتسوقها المنظمة على حدى.

وهنا تتركز مسؤولية مدير المنتج في تطوير استراتيجية المنتج وتقويم الأسواق والإشراف على تنفيذ هذه الاستراتيجية، إضافة إلى تقويم عملية التنفيذ واتخاذ الخطوات التصحيحية الضرورية.

٤. تنظيم إدارة السوق Market Management organization:

ويصلح للتطبيق في حالة المنظمات التي تسعى إلى تسويق منتجاتها في العديد من الأجزاء السوقية المستهدفة، حيث تضم هذه الأجزاء السوقية مستهلكين متباينيين في حاجاتهم وتفضيلاتهم وأنماط سلوكهم الشرائية والاستهلاكية. ويعد تنظيم إدارة السوق انعكاساً حقيقياً لمبدأ التوجه نحو السوق الذي نادى به مفهوم التسويق في الستينيات من هذا القرن، لهذا توجهت العديد من مؤسسات الأعمال الأمريكية إلى تبني وتطبيق هذا النموذج من التنظيم الذي نتج عنه تأسيس وحدات العمل الاستراتيجية التي تتعامل مع الأجزاء السوقية الرئيسية للمنظمة ذاتها بدلاً من نموذج المنطقة الجغرافية أو إدارة المنتجات.

٥. تنظيم المصفوفة Matrix Organization:

تحتاج المنظمة التي تتعامل مع العديد من المنتجات والأسواق إلى نوع من التنظيم الذي يجمع بين تنظيم إدارة المنتجات وإدارة الأسواق في الوقت ذاته، لهذا تم استحداث هذا النموذج من التنظيم. وتتطلب طبيعة العمل في هذا النوع من التنظيم ضرورة التنسيق والتعاون بين مدراء الأسواق ومدراء المنتجات عند وضع

وتطوير الاستراتيجية الخاصة بكل منهم. إذ يتطلب من مدير كل سوق مقدماً تحديد حاجات ورغبات المستهلكين في السوق المستهدف، ومن ثم تحديد طلب المستهلكين المتوقع على المنتجات كماً ونوعاً، وبعدئذ يأتي دور مدراء المنتجات في السعي إلى تطوير المنتج المرغوب فيه، وتحديد عدد الوحدات المطلوب إنتاجها.

ومن جهة ثانية، لا بد لمدير السوق من الأخذ بعين الاعتبار رأي مدير المنتج عند تحديده السعر المتوقع للمنتج، خاصة، وإن الأخير لديه معرفة تامة بالتكاليف المتوقعة لإنتاج المنتج. وطبقاً لذلك، يتمكن كل من مدراء الأسواق والمنتجات من وضع الاستراتيجيات الخاصة بكل سوق ومنتج بكفاءة.

عوامل اختيار النماذجالتنظيمية:

وأخيراً يُطرح السؤال التالي: ما هو نموذج التنظيم الأمثل الذي ينبغي على المنظمة تبنيه وتطبيقه في كافة المنظمات؟وإن قرار الاختيار لأي من النماذج التنظيمية السابقة يعتمد على عدد من العوامل أهمها:

١. نوع الاستراتيجية Type of Strategy:

يعد نمط الاستراتيجية وأهدافها من أكثر العوامل تأثيراً في قرار اختيار نموذج تنظيم الإدارة التسويقية. إذ يقع على عاتق إدارة المنظمة اختيار ذلك النموذج التنظيمي الذي يساعد على تنفيذ بنود الاستراتيجية وتحقيق أهدافها المستقبلية بكفاءة. ويوضح الجدول (١١، ١) اختيار نموذج التنظيم طبقاً لنوع الاستراتيجية.

الظروف الاستراتيجية،الأسواق/ المنتجات والمتغيرات الرئيسة الأخرى	**الاستراتيجيات**	**الهيكل التنظيمي**
١. أعداد قليلة من المنتجات ضمن المجموعة الواحدة، درجة عالية من الترابط بين المنتجات والأسواق، تدعو الحاجة إلى التركيز على الكفاءة، تخفيض الكلفة أو اقتصاديات الحجم.	التوسع في عدد الوحدات المنتجة (النمو الأفقي) التوسع الجغرافي	التنظيم الوظيفي (التخصص في العمليات)، التنظيم الجغرافي ضمن الإدارة المركزية

٢. كما في أعلاه، إضافة إلى الاستقرار العالي أو التقلبات القليلة في الطلب على المنتجات، توقع إضافة منتجات جديدة ذات درجة ترابط عالية في التقنية أو العمليات الإنتاجية.	كما في أعلاه، إضافةإلى التكامل العمودي	كما في أعلاه، إضافة إلى هياكل تنظيمية أكثر تعقيداً (تتضمنعادة لجان تنسيقية خاصة، مجالس تخطيطية وأدوار تنسيقية استشارية)
٣. أعداد كبيرة من المنتجات ذات العمليات الإنتاجية والأسواق القليلة الترابط، طاقة إنتاجية فائضة (قدرات متميزة) ونقص في الموارد، تدعو الحاجة إلى تخفيض كلفة التنسيق.	تنويع المنتجات	التنظيم ذو الوحدات المتعددة (المتخصصة طبقاً للمنتجات،العملاء أو المناطقالجغرافية)،وحدات العمل الاستراتيجية(وحدات مستقلة ذات درجة عالية من الاكتفاء الذاتي)
٤. تدعو الحاجة إلى التركيز المزدوج على المنتجات والوظائف، ندرة الموارد مع فرصة لتنويع المنتجات أو المشاريع، درجة عالية من عدم التأكد، التعقيد والعلاقات المتبادلة، تزايد الحاجة لمعالجة البيانات وجعل القرارات أكثر فاعلية.	كما في ١، ٢، ٣ في أعلاه	منظومة التنظيم

الشكل (١١، ١) نموذج التنظيم طبقاً لنوع الاستراتيجية

٢. التكنولوجياTechnology:

يقاس أثر التكنولوجيا في إجراءات تحويل موارد المنظمة كوحدة متكاملة، ولكل إدارة أو قسم على انفراد. ففي مستوى المنظمة تقاس درجة التكنولوجيا من خلال مجموعة مؤشرات أهمها: الاختلاف في نوع إجراءات العمل، ودرجة أتمتة إجراءات تحويل الموارد، ومدى ترابط مراحل تدفق العمل، وعدد المنتجات الجديدة.

ومن ناحية أخرى، تقاس درجة التكنولوجيا في مستوى الأقسام من خلال المؤشرين التاليين: عدد الحالات الجديدة التي تحدث في إجراءات تحويل موارد القسم، ودرجة أتمتة هذه الإجراءات.

إن الهيكل التنظيمي المناسب يعتمد على نوع التكنولوجيا التي تستخدم فيها، فإذا استخدمت المنظمة تكنولوجيا الإنتاج الواسع، فإن التنظيم الميكانيكيMechanistic Organization الذي يتصف بمركزية اتخاذ القرارات وقلة المرونة، يكون هو الأفضل لها، وذلك من أجل زيادة دور مدراء الإدارة العليا في التوجيه والرقابة.

ومن جهة ثانية، يكون التنظيم الحيوي Organic Organization الذي يتصف باللامركزية في اتخاذ القرارات والمرونة هو الأكثر شيوعاً في المنظمات التي تتبنى تكنولوجيا الإنتاج بكميات قليلة، والإنتاج ذي المراحل المستمرة وصولاً إلى زيادة فاعلية المنظمة.

ومن الجدير بالذكر، أن التنظيم الميكانيكي يعتمد أساساً على نموذج التنظيم الوظيفي، في حين يتطلب التنظيم الحيوي تبني المؤسسة لكل من إدارة تنظيم إدارة المنتج أو تنظيم وحدات العمل الاستراتيجية. وبناءً عليه، ينبغي على المنظمة، وخاصة في مجال الوظيفة التسويقية الموازنة بين توجهها نحو التنظيم الميكانيكي أو الحيوي وصولاً إلى الاستفادة من حالة اقتصاديات الحجم والاستجابة للظروف السوقية للمناطق في الوقت ذاته، كأن تلجأ إلى الجمع بين التنظيمين السابقين في الوقت ذاته.

٣. البيئة الخارجية The External Environment:

لا بد من تكييف الهيكل التنظيمي للمنظمة وإدارتها التسويقية مع ظروف بيئتها الخارجية، وبالتحديد الأسواق ودرجة المنافسة فيها، وصولاً إلى زيادة فاعلية أداء المنظمة. ويوضح الشكل (١١، ٢) إطاراً تحليلياً للعلاقة بين الهيكل التنظيمي للإدارة التسويقية وبيئتها الخارجية.

درجة التعقيد في البيئة	درجة عدم التوقع في البيئة والترابط بين أجزائها: منخفضة	درجة عدم التوقع في البيئة والترابط بين أجزائها: عالية
عالية	تنظيم لا مركزي أساليب التكامل التقليدية	مصفوفة التنظيم أساليب التكامل غير التقليدية
منخفضة	تنظيم وظيفي	تنظيم طبقاً لإدارة المنتج

الشكل (11، 2) العلاقة بين تنظيم الإدارة التسويقية والبيئة الخارجية

وتعبر البيئة ذات درجة التوقع المنخفضة عن تلك البيئة المستقرة التي تتصف بقلة تغيرها السريع وروتينية علاقة إدارة التسويق مع المستهلكين والصلة المباشرة لهذه الإدارة مع الأسواق، في حين يعكس الترابط بين أجزاء البيئة درجة التكامل بين المنظمة ووسطاء التوزيع والمؤسسات التسويقية الأخرى كنظام واحد بحد ذاته، وتزداد درجة التعقيد في البيئة بزيادة أعداد وأنواع المنتجات/ الأسواق التي تتعامل معها المنظمة.

طبقاً لذلك، إن التنظيم الحيوي الذي يستند على وحدات المنتجات/ الأسواق يكون الأكثر ملاءمة للمنظمة التي تعمل في بيئة متوقعة، أي درجة منخفضة من عدم التوقع، وذات درجة عالية من التعقيد، إذ يتمكن مدير كل وحدة منتج أو سوق من تركيز جهوده على نوع، أو مجموعة معينة من المنتجات/ الأسواق، خاصة وإن وحدته تكون مسؤولة عن تأدية كافة الوظائف التسويقية بصفة شبه مستقلة.

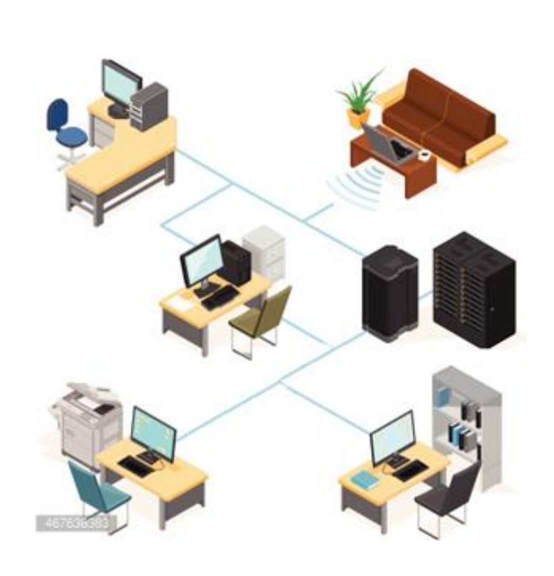
إضافة إلى ذلك، تتبنى المنظمة التنظيم الميكانيكي (الوظيفي) في إدارتها التسويقية، في حالة كونها تعمل في بيئة متوقعة، وذات درجة منخفضة من التعقيد، أي قلة المنتجات/ الأسواق التي تتعامل معها المنظمة. من جهة ثانية، يصبح الهيكل التنظيمي للإدارة التسويقية أكثر اتساعاً وتعقيداً، كما هو الحال في مصفوفة التنظيم، في حالة المنظمات التي تعمل ضمن بيئة ذات درجة عالية من التعقيد ودرجة عالية من عدم التوقع. عموماً، يجب على إدارة التسويق عند تصميمها هيكلها التنظيمي أن تتوجه لتحليل بيئتها الخارجية مقدماً، ومن ثم اختيار ذلك النوع من التنظيم الذي يلائم ظروف بيئتها الخارجية.

ب. الحوافز Incentives:

تساعد المكافآت المتنوعة في تحقيق التنفيذ الناجح للاستراتيجية التسويقية. فعلى سبيل المثال، تساعد برامج التعويضات الخاصة والاعتراف بالجهود المبذولة رجال ومندوبي المبيعات في زيادة حجم مبيعات المنتج الجديد. وبما أن التنفيذ يتطلب في الغالب فريقاً من الأفراد، لذا لا بد من اعتماد نظام خاص بالحوافز الجماعية.

ومن الواجب وضع معايير واضحة للأداء، ويجب أن تركز الحوافز على إنجاز الأهداف الكلية للخطة بدلاً من الجهود الفردية.

ج. الاتصالات Communications:



تعد الحركة الدقيقة والسريعة للمعلومات في المنظمة أساسية لتنفيذ الخطة التسويقية. فكلا نوعي الاتصالات العمودية والأفقية التي تربط الأفراد والأنشطة تتطلبها عملية التنفيذ. فالاجتماعات وتقارير الوضع الراهن، والمناقشات غير الرسمية تساعد جميعها في إرسال المعلومات في كل أنحاء المنظمة.

وتساعد المعلومات المحوسبة ونظم دعم القرارات، لا سيما الانترنت في تحسين سرعة وفاعلية نظم الاتصالات المعمول بها.

وتظهر المشكلات في الغالب أثناء التنفيذ. وقد تؤثر على سرعة الاتصال أثناء القيام بالأعمال المطلوبة للتنفيذ، ومن أمثلتها أعمال المنافسين والمقاومة الداخلية بين الأقسام، وخسارة وفقدان الأفراد الرئيسيين، والتأخير في سلسلة التوريد الذي يؤثر على جاهزية المنتج، أي مشكلات العرض والإنتاج، ومشكلات التوزيع، إلى جانب التغيرات في بيئة الأعمال. وغالباً ما تتطلب الأعمال التصحيحية Corrective Action تعيين شخص أو فريق للتغلب على المشكلات وزيادة أو تبديل الموارد، أو تغيير الخطة الأساسية.

الخلاصة

إن تنفيذ الاستراتيجية التسويقية يتطلب فهم مداخل تنفيذ الاستراتيجية المتعلقة بإدارة علاقات العملاء، والتسويق الداخلي، وإدارة الجودة الشاملة. وفهم عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية للتسويق، وكيفية بناء فاعلية تنفيذ الخطة التسويقية بعد الأخذ بعين الاعتبار التصميم التنظيمي الوظيفي، والجغرافي، وإدارة المنتج أو العلامة، وإدارة السوق، والمصفوفة والعوامل التي تؤثر على هذا التصميم بما في ذلك نوع الاستراتيجية والتكنولوجيا والبيئة الخارجية. وإلى جانب التصميم التنظيمي يجب أن يكون هناك نظامٌ جيدٌ للحوافز والاتصالات.

التمارين

١. اشرح مفهوم تنفيذ الاستراتيجية التسويقية؟
٢. تحدث عن مداخل تنفيذ الاستراتيجية بما فيها إدارة علاقات العملاء والتسويق الداخلي وإدارة الجودة الشاملة؟
٣. ناقش عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية للتسويق؟
٤. ما هو دور التصميم التنظيمي في بناء فاعلية تنفيذ الخطة التسويقية؟
٥. ما هو دور كل من الحوافز والاتصالات في بناء فاعلية تنفيذ الخطة التسويقية؟

المراجع

[1].Hult, G. Tomas M. & et.al (2012): **Marketing**, (16th ed.), South- Western, Cengage Learning, P.44

[5].Ballantyne, D.(2000): **The Strengths and Weakness of Internal Marketing**,London,p.43

[6]. Berry , Leonard E. (1981): The Employee as Customer , **Journal of Retail Banking**, vol.3,No.1,p.35

[8]. Gronroos, Christian (1990): **Service Management and Marketing**, Lexington Books, London, p.242

[٩]. الصرن، رعد (٢٠١٤): **إدارة الجودة في المشروعات الصغيرة**، منشورات جامعة دمشق، برنامج المشروعات الصغيرة والمتوسطة، التعليم المفتوح، ص ١٥٦

[١٠]. قدار ،ظاهررجب (١٩٩٨): **المدخلالإلىإدارةالجودةالشاملةوالآيزو ISO9000**،دمشق،ط١،ص١١٤

[11]. Detoni, Alberto & Guido Nassimbeni (1996): Strategic and operational Choices for Small Subcontracting firms,**International Journal of Operations & Production Management**, Vol.16, No.6, PP. 41 – 55

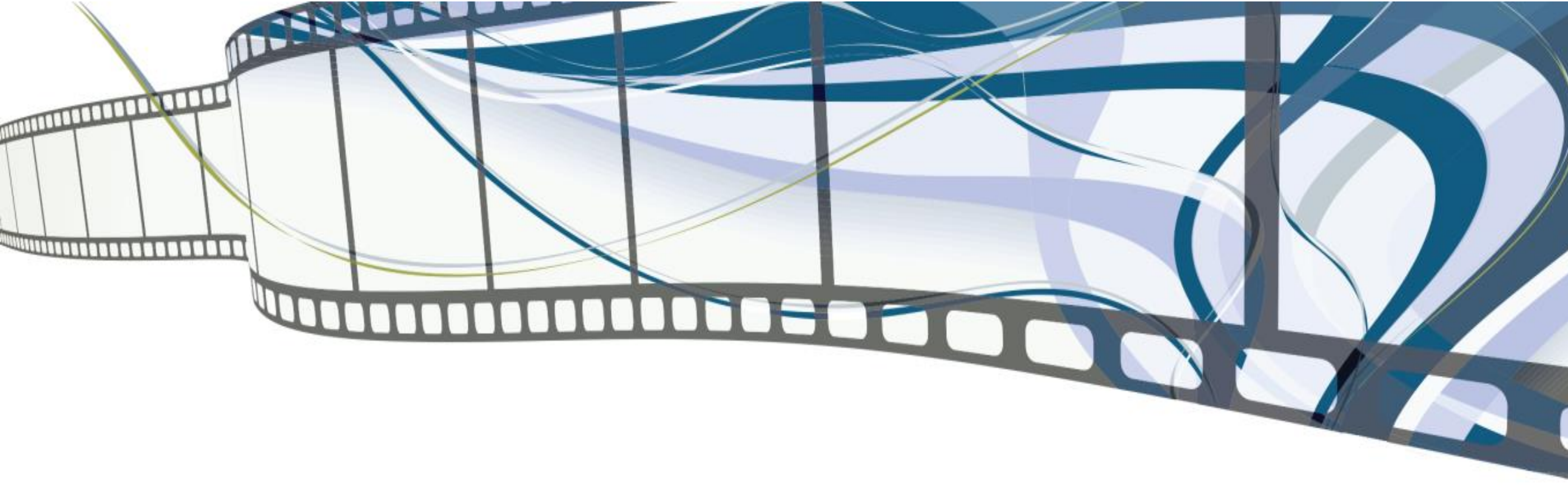
[12].Summers, Donna C.S. (2005): **Quality Management: Creating and sustaining organizational effectiveness**, Pearson education Inc., N. J., p. 93.

[١٣]. حبتور، عبد العزيز صالح (٢٠٠٧): **الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير**، دار المسيرة، عمان، ص ٣٢٥

[15].Cravens, David W. & Nigel F. Piercy (2009): **Strategic Marketing**, (9th ed.), McGraw – Hill Companies, Inc., New York, p.478

[١٧]. الصرن، رعد، أيمن ديوب (٢٠١٥): **نظرية المنظمة والتطوير التنظيمي**، منشورات جامعة دمشق، برنامج إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، التعليم المفتوح، ص ٥٥.

[18].Hult, G. Tomas M. & et.al (2012): **Marketing**, p.48



الوحدة التعليمية الثانية عشرة

رقابة الاستراتيجية التسويقية

عناصر الوحدة:

الوحدة الثانية عشرة: رقابة الاستراتيجية التسويقية
١. مفهوم الرقابة الاستراتيجية
٢. مراحل رقابة الاستراتيجية التسويقية
٣. مراجعة الاستراتيجية التسويقية
٤. خصائص المراجعة الاستراتيجية التسويقية
٥. الإرشادات الأساسية لقياس الأداء الاستراتيجي التسويقي
٦. مشكلات رقابة الاستراتيجية التسويقية
التمارين

الأهداف التعليمية:

في نهاية هذه الوحدة التعليمية سيكون الطالب قادراً على أن:

١. يشرح مفهوم الرقابة الاسترايجية.

٢. يعدد مراحل الرقابة الاستراتيجية التسويقية.

٣. يشرح مرحلة وضع معايير الأداء.

٤. يشرح مرحلة قياس الأداء الحالي.

٥. يشرح مرحلة اتخاذ العمل التصحيحي.

٦. يحدد مفهوم مراجعة الاستراتيجية التسويقية.

٧. يعدد خصائص المراجعة الاستراتيجية التسويقية.

٨. يعدد الارشادات الأساسية لقياس الأداء الاستراتيجي التسويقي.

٩. يشرح مشكلات رقابة الاستراتيجية التسويقية.

الكلمات المفتاحية Key Words:

الرقابة الاستراتيجية، معايير الأداء، الأداء الحالي، العمل التصحيحي، مراجعة الاستراتيجية التسويقية.

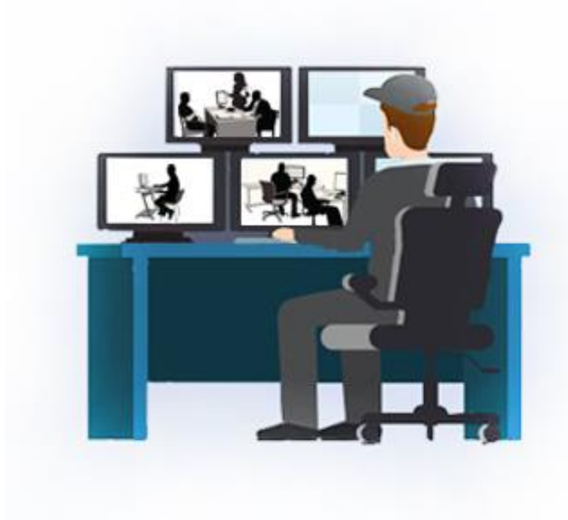
Strategic Control, Performance Standards, Current Performance, Corrective Action, Auditing of Marketing Strategy.

أولاً: مقدمة حول رقابة الاستراتيجية التسويقية

تمثل عملية الرقابة على الاستراتيجية التسويقية المرحلة الأخيرة من إجراءات سياسات واستراتيجيات التسويق، إذ يجب على الإدارة العليا للمنظمة، وبعد الانتهاء من عملية تنفيذ الاستراتيجية التسويقية مراقبة وتقويم الأداء الاستراتيجي وصولاً إلى وضع الاستراتيجية في المسار المخطط لها. فمن المعلوم أن إدارات التسويق في المنظمات المعاصرة تعمل في ظل ظروف بيئية معقدة ومتغيرة بسرعة، لذا كان من الضروري على الإدارة العليا للمنظمة مراقبة وتقويم الأداء الاستراتيجي باستمرار، واتخاذ الخطوات التصحيحية التي تكفل معالجة الخلل في العملية التنفيذية، أو تكييف عناصر الاستراتيجية بما فيها من أهداف وبدائل استراتيجية في ضوء التغيرات المستجدة في البيئة الخارجية.

وطبقاً لذلك، إن عملية رقابة الاستراتيجية التسويقية تتطلب توفر البيانات والمعلومات التي بواسطتها تتمكن إدارة التسويق من قياس نتائج عملية التنفيذ ومقارنتها مع التوقعات الاستراتيجية، ومن ثم اتخاذ الخطوات الضرورية من أجل معالجة الانحرافات في الأداء الاستراتيجي.

ثانياً: مفهوم الرقابة الاستراتيجية Strategic Control



تقوم المنظمات بإعداد خططها المتضمنة للأهداف التي ترغب في الوصول إليها من الإيرادات والأرباح، والخطة الناجحة هي تلك التي تضع المعايير والمقاييس اللازمة لضمان التأكد والتحقق من تحقيق هذه الأهداف.

- الرقابة الاستراتيجية هي وظيفة ونظام يساعد الإداريين في ترشيد وتقويم الاستراتيجية للتحقق من سلامة المسار وكفاءة التنفيذ وفاعلية الأداء لتحسين الأداء إذا ما كان يفتقر إلى الكفاءة والفاعلية، أو تجنب الخلل والانحرافات، والعمل على تصحيحها إن وقعت.

- كذلك يمكن القول بأن الرقابة الاستراتيجية هي:

"تلك العملية التي يراقب من خلالها المدير أنشطة المنظمة وأعضاءها لتقويم مدى كفاءة وفاعلية الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء إذا ما كان يفتقر إلى الفاعلية والكفاءة".

- وبنفس الوقت فإن الرقابة الاستراتيجية تعد: "أداة لقياس وتقويم كفاءة وفاعلية الاستراتيجيات نحو بلوغ الأهداف التنظيمية وتحقيق رسالة المنظمة."

- وهكذا فإن الرقابة الاستراتيجية تتطلب متابعة جانبين أساسيين هما الأداء والتنفيذ داخل المنظمة، وجانب البيئة التنافسية الخارجية لها لمعرفة اتجاهات التغيير المحتملة التي تؤثر على عمليات المنظمة ومستقبلها.وهذا الفهم للرقابة الاستراتيجية وتقويم الأداء يفسر لنا ماهية الرقابة الاستراتيجية ولا يخلط بينها وبين الأقسام الأخرى للرقابة.

ثالثاً: مراحل رقابة الاستراتيجية التسويقية

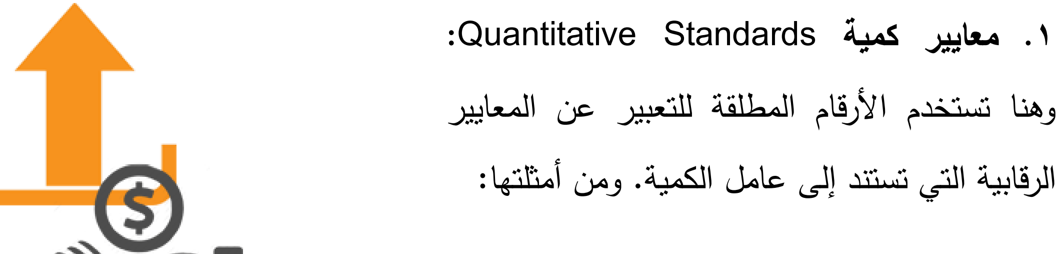
من أجل ضمان التنفيذ الفعّال للاستراتيجية التسويقية، فإن الرقابة على الاستراتيجية التسويقية تتضمن المراحل التالية:

أ. وضع معايير الأداءEstablishing Performance Standards:

وهي المرحلة الأساسية لعملية الرقابة على الاستراتيجية التسويقية، وبدونها فإن المراحل الرقابية اللاحقة تصبح متعذرة التنفيذ وليست ذات جدوى.

ويعرّف المعيار بأنه: "مستوى الأداء المتفق عليه الذي يصلح أن يكون نموذجاً أو معياراً أو توقعاً، ويُشار إليه بالأداء المخطط أو المتوقع". وتستطيع إدارة المنظمة اعتماد معايير الأداء كأساس لتقويم الأداء الفعلي وتحديد الانحرافات التي تحتسب من خلال مقارنة مستوى الأداء الفعلي مع مستوى الأداء المتوقع، ومن ثم اتخاذ الخطوات الضرورية لمعالجة أسباب هذه الانحرافات وصولاً إلى وضع الأداء الفعلي في المستوى المرغوب فيه مستقبلاً[١].

إن المعايير المستخدمة في تقويم ورقابة الاستراتيجية التسويقية يمكن تصنيفها وفقاً لعدة أسس على النحو التالي[٢]:



١. **معايير كمية** Quantitative Standards:

وهنا تستخدم الأرقام المطلقة للتعبير عن المعايير الرقابية التي تستند إلى عامل الكمية. ومن أمثلتها:

- حجم الإنتاج
- حجم الإيرادات
- حجم المبيعات
- حجم الأرباح

٢.**معايير نوعية**Qualitative Standards: وهنا تستخدم النسب في التعبير عن معايير الرقابة التي تستند إلى عامل النوعية. ومن أمثلتها:

- نسبة المردودات
- نسبة الإنتاج المعيب
- معدلات شكاوى العملاء
- درجة ولاء العملاء

ومن الملاحظ أنه قد يصعب في كثير من الأحيان وضع معايير نوعية بشكل محدد يسمح باستخدامها كمقياس فيما بعد. فمثلاً إذا أرادت الإدارة مراقبة النشاط الذي تباشره إدارة التسويق فمن الممكن أن تختار درجة ولاء العملاء كمعيار للرقابة. في حين أنه ليس من السهولة بمكان التعبير عن هذا المعيار بصورة محددة، إلا أن الأساليب الإحصائية الحديثة سهلت قياس الأمور غير الملموسة كالرأي العام. وبالتالي مكنت الشركات ومؤسسات الأعمال من إعطاء الأهمية اللازمة للمعايير الرقابية التي تقيس النوعية.

٣.معايير زمنية: ومن الأمثلة على استخدام عامل الزمن كمعيار رقابي وضع جدول زمني لتنفيذ مشروع جديد، أو تحديد فترة زمنية لأداء وظيفة إعادة تصميم الهيكل التنظيمي.

٤.معايير التكلفة:حيثيتم استخدام الوحدات النقدية للتعبير عن المعايير الرقابية التي تعكس عامل التكلفة ومن أمثلتها:

- أجور المديرين
- تكلفة الخدمات البريدية
- تكلفة منح الائتمان
- تكلفة نظام الحاسبات

إن وضع معايير الأداء تعد الأساس لعملية تقويم ورقابة كافة مستويات الاستراتيجية في المنظمة سواء أكان على مستوى المنظمة ككل، أم على مستوى وحدات العمل الاستراتيجية، أم المستوى الوظيفي، أم التشغيلي. إلا أن الاختلاف بين مقاييس هذه المستويات الاستراتيجية يكمن في شمولية أو عمومية المعيار ذاته.

ومن الطبيعي أن يكون معيار الأداء أكثر شمولية في مستوى استراتيجية المنظمة مقارنة بمستوى الاستراتيجية التسويقية. فعلى سبيل المثال، إن معيار الأداء الخاص بالحصة السوقية Market Share في مستوى استراتيجية المنظمة يجب أن يوضع لكافة خطوط المنتجات التي تتعامل بها المنظمة، في حين أنه

يقدر لخط منتج واحد في مستوى وحدة العمل الاستراتيجية أو الاستراتيجية التسويقية، وأخيراً فإنه يحتسب لكل منتج/ سوق على انفراد في مستوى استراتيجية المنتج/ السوق.

إن تحديد الإدارة لمستوى معيار الأداء يرتبط ارتباطاً مباشراً بمستوى الهدف الذي تم تحديده في الاستراتيجية. وهذه الأهداف بحد ذاتها تعبر عن النتائج التي ترغب الإدارة في تحقيقها مستقبلاً. وفي الوقت ذاته تمثل الأسس التي تستند عليها هذه الإدارة فيرقابة الأداء الاستراتيجي.

إن معايير الأداء الاستراتيجي يمكن اشتقاقها من الأهداف التسويقية الرئيسية وهي الربحية والحصة السوقية والنمو والابتكار. ومن الجدير بالذكر أن معظم معايير الأداء الاستراتيجي يمكن التعبير عنها بالوحدات العددية سواء كانت بالقيمة النقدية أو عدد وحدات المنتج كما هو الحال في المبيعات والحصة السوقية، في حين أن البعض منها تأخذ الصيغة النوعية، فعلى سبيل المثال، إن معيار الابتكار لا يكون فعالاً في عملية تقويم الأداء إذا كان مقاساً بعدد المنتجات الجديدة، بل ينبغي على الإدارة أن تأخذ بعين الاعتبار نوعية المنتجات وتفضيلات المستهلكين لهذه المنتجات مقارنة بالمنتجات المنافسة اللذين ذات طبيعة نوعية بحد ذاتهما.

ب. قياس الأداء الحالي Measuring Current Performance:

إن المرحلة الثانية في إجراءات التقويم تتمثل في قياس الأداء الحالي للجهود التسويقية،وتواجه الإدارة في هذه المرحلة سؤالاً أساسياً هو ما هي المقاييس التي يجب اعتمادها في تقويم الأداء التسويقي الاستراتيجي؟.

إن مقاييس الأداء تتصف بتعددها وتنوعها، إلا أن خصوصية الظروف البيئية للمنظمة واختلافها عن الظروف البيئية للمؤسسات الأخرى، جعل من المتعذر علينا تحديد مقاييس موحدة ممكنة التطبيق في كافة أنواع المنظمات،وطبقاً لذلك، إن اختيار الإدارة لأي من مقاييس الأداء يجب أن يتم في ضوء الظروف البيئية الخاصة بالمنظمة ذاتها[٣].

إضافة إلى ذلك، في حالة تحديد الإدارة لمقاييس الأداء المناسبة للمنظمة، فإنها سوف تواجه تحدياً آخر ألا وهو: ما هي وحدات القياس التي يجب استخدامها في قياس الأداء الاستراتيجي الحالي؟ ويبرز هذا التحدي

بشكل خاص في مقاييس الأداء النوعية مقارنة بالمقاييس الكمية. فعلى سبيل المثال، إن تقويم الإدارة لمستوى رضا الزبائن عن العرض التسويقي للمنظمة يمكن أن يتم بعدة طرق هي:

١. **التقرير المباشر للرضا:** كما هو الحال في تقويم رضا الزبائن مباشرة من خلال توجيه الإدارة السؤال التالي: "حدد درجة رضاك عن المنتج x طبقاً للمقياس الآتي: غير راضٍ جداً، غير راضٍ، غير متأكد، راضٍ، راضٍ جداً".
٢. **استنتاج عدم الرضا:** توجه الإدارة سؤالاً إلى الزبائن يتعلق بتقدير مستوى توقعهم لصفة معينة في المنتج، وكذلك مستوى حصولهم عليها فعلاً.
٣. **تحليل المشكلة:** يطلب هنا من الزبائن ذكر المشكلات التي يعانون منها من عرض المنظمة التسويقي، وكذلك اقتراح التغييرات أو التحسينات التي يرغبون فيها لمعالجة ذلك.
٤. **ترتيب أولوية الأداء/ الأهمية:** قد توجه الإدارة إلى الزبائن سؤالاً يطلب فيه منهم ترتيب العناصر المختلفة التي يتضمنها عرض المنظمة التسويقي طبقاً لدرجة أهمية كل عنصر، وكذلك ترتيب مستوى إيفاء المنظمة بكل من هذه العناصر.

وفي مثل هذه الحالة يجب على الإدارة اختيار وحدات القياس التي تتناسب مع موقع المنظمة الاستراتيجي في السوق، وكذلك نوع الاستراتيجية التي تم اختيارها أصلاً.

ومن جهة ثانية، إن تنفيذ الإدارة لعملية تقويم الأداء التسويقي الاستراتيجي يتطلب توفر المعلومات اللازمة لقياس الأداء الحالي، وقد تباينت المنظمات في استخدام أنظمة جمع وتحليل البيانات، فالبعض منها تستخدم أنظمة المعلومات التسويقية المتقدمة، في حين أن البعض الآخر تعتمد التقارير المالية التي تستمد بياناتها من سجلات كل من قسمي المالية والتسويق.

هذا وإن اختيار المنظمة لأي من أساليب جمع وتحليل البيانات يجب أن يتم في ضوء تحليل التكاليف وما يعود عليها من منافع في عملية تقويم الأداء الاستراتيجي.

ج. اتخاذ العمل التصحيحي Corrective Action:

تركز المرحلة الأخيرة من إجراءات رقابة وتقويم الاستراتيجية التسويقية على مقارنة النتائج الفعلية للأداء مع النتائج المخطط لها، واتخاذ الخطوات التصويبية في حالة وجود انحرافات كبيرة بين الأداءين. وهذا يعني أن هذه المرحلة تتضمن مرحلتين أساسيتين هما: تحديد الفرص السوقية والانحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع، وكذلك بيان أسباب هذه الانحرافات وصولاً إلى اتخاذ القرارات التي تكفل استغلال الفرص أو معالجة الانحرافات مستقبلاً[٤].

من المعلوم إن المنظمة والإدارة التسويقية خاصة تعمل وسط بيئة متغيرة باستمرار، لهذا فإنه من غير المعقول أن يتطابق الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع كاملاً، حتى ولو ضمنت الإدارة التنفيذ الكفء للاستراتيجية.

طبقاً لذلك، يجب على الإدارة في هذه المرحلة أن تميز بين الانحرافات التي تحدث بتأثير العوامل البيئية غير المسيطر عليها، وتلك التي تنتج عن مشكلات خاصة بأداء المنظمة، ومثال ذلك إن عدم تمكن إدارة التسويق من تحقيق مستوى مرغوب فيه لهدف الحصة السوقية قد يكون ناتجاً عن ظروف بيئية خارجية غير مسيطر عليها، أو أن يكون ناتجاً عن ضعف الاستراتيجية التسويقية ذاتها وكذلك تنفيذها.

وفي حالة اكتشاف الإدارة أن الانحراف في الأداء كان ناتج عن عوامل خاصة بالمنظمة ذاتها، فإنه يجب عليها تحديد المشكلات وتشخيص الأسباب التي في ضوئها تتخذ الإدارة الخطوات التصحيحية، إلا أنه يجب التأكيد في هذا المجال، أنه ليس جميع الانحرافات في الأداء تحتاج إلى اتخاذ الإدارة العمل التصحيحي،

فبعض الانحرافات تكون بسيطة أو اعتيادية والبعض الآخر تكون كبيرة أو غير اعتيادية. وبطبيعة الحال، فإن الانحرافات الأخيرة تحظى باهتمام الإدارة وتتخذ القرارات التصحيحية لمعالجتها.

إن القرارات التصويبية التي تتخذها الإدارة سوف تؤدي إلى تعديل الاستراتيجية التسويقية الحالية للمنظمة، أو وضع وتطوير استراتيجية جديدة. وهذا يعني إن المرحلة الأخيرة من عملية تقويم ورقابة الأداء تمثل بحد ذاتها نقطة البداية لعملية التخطيط للفترة القادمة، وبذلك يحصل الترابط بين مراحل الإدارة الاستراتيجية المتمثلة في التخطيط والتنفيذ والتقويم.

رابعاً:مراجعة الاستراتيجية التسويقية Auditing of Marketing Strategy

تتضمن عملية مراجعة الاستراتيجية التسويقية مقارنة النتائج المتحققة مع التوقعات، حيث تشتمل على تحليل الزبائن والمنافسين، ومختلف الأنشطة التسويقية. ويمكن تصور ذلك على الشكل التالي[٦]:

- المبادرة والاقتراح لمواجهة أي موقف طارئ والتعامل معه بموضوعية وإدراك كامل.
- برامج وخطط قصيرة الأجل لبرامج التسويق التي يجري تنفيذها ميدانياً.
- تحديد معايير واضحة وفعّالة للأداء وتصحيح الانحرافات.

وتتضمن مراجعة الاستراتيجية التسويقية أيضاً ما يلي:

١. تحليل رسالة المنظمة وأهدافها بشكل واضح لدى كافة المنفذين والمراقبين.
٢. تقويم محتويات وحدات العمل والاستراتيجيات الخاصة بها وبالتفاصيل الضرورية ونقاط القوة والضعف فيما يجري من أنشطة وفعاليات.
٣. التخطيط التسويقي والهيكل التنظيمي المناسبين لإنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي في ظل الظروف البيئية المتغيرة باستمرار.
٤. استراتيجية السوق المستهدفة أو الأسواق المستهدفة لكل علامة أو عدة علامات مقدمة من قبل المنظمة.
٥. الأهداف وضرورة تدرجها من العمومية إلى الخصوصية والمرونة والتحديد وقابلية القياس وواقعية التنفيذ.

٦. استراتيجية برنامج الإحلال التسويقي، وضرورة وجود مزايا تنافسية ملموسة وواضحة وفعلية ومعروفة للزبائن بالمقارنة مع ما يقدمه المنافسون من علامات تجارية.

٧. أنشطة البرنامج التسويقي التي يجب أن تكون واضحة ومحددة وفعّالة لكافة العاملين في المنظمة والمعنيين بعملية التخطيط والتنفيذ.

٨. استراتيجية المزيج التسويقي وعناصرها الأربعة المتمثلة في المنتج والتسعير والتوزيع والترويج.

٩. التنفيذ والإدارة والتقويم الموضوعي والتسلسل المرن حسب المعطيات الحالية والمستقبلية.

خامساً: خصائص المراجعة الاستراتيجية التسويقية

تتصف المراجعة التسويقية الاستراتيجية بمجموعة من الصفات والخصائص وهي كالتالي[٧]:

١. **الشمولية:** يجب أن تغطي عملية المراجعة كافة المتغيرات التي تؤثر في النشاط التسويقي، ولا تقتصر فقط على المتغيرات التي تحيط بالمشكلة ذاتها وصولاً إلى التشخيص الدقيق لمواطن ضعف النشاط التسويقي للمنظمة. ومن هذا المنطلق، فإن المتغيرات التي تشملها عملية المراجعة تماثل لدرجة كبيرة المتغيرات التي تشملها عملية التحليل البيئي، بل إن عملية المراجعة تكون أكثر شمولية من عملية التحليل البيئي لما تتضمنه من مراجعة لكافة عناصر الاستراتيجية الحالية أو الماضية.

٢. **الانتظام:** تنفذ عملية المراجعة التسويقية الاستراتيجية طبقاً لعدد من الخطوات المتسلسلة، إذ أنها تبدأ بتشخيص البيئة الخارجية الكلية للمنظمة، فالبيئة الخارجية الجزئية، فالأهداف والاستراتيجيات التسويقية، فالأنظمة التسويقية، وأخيراً الأنشطة التسويقية للمنظمة.

٣. **الاستقلالية:** تباينت آراء الكتّاب والإداريين حول الجهة التي تقوم بالمراجعة التسويقية الاستراتيجية، فالبعض منهم يفضل أن يتولى هذه المهمة أفراد أو لجان من داخل المنظمة، في حين أن البعض الآخر يفضل الجهات الخارجية. وعموماً يمثل الفريق المزدوج الذي يضم أفراداً من داخل المنظمة وخارجها الحل الأمثل لما يوفره من مزايا يتمتع بها كل من الفريقين على انفراد، إذ أن احتواء فريق المراجعة على أفراد خارجيين سوف يوفر الموضوعية والمعرفة الواسعة للظروف البيئية للصناعة التي تعمل فيها المنظمة المعنية، فضلاً عن عدم تحيزهم لآراء إدارة المنظمة.

٤. **الدورية:** لا يقتصر إجراء عملية المراجعة التسويقية الاستراتيجية على حالة أو حالات حدوث الضعف في الأداء التسويقي، بل ينبغي شمولها للحالات الأخرى التي يكون فيها مستوى الأداء التسويقي جيداً، خاصة وأن المنظمة تحاول إيجاد فرص سوقية جديدة. طبقاً لذلك يجب على الإدارة إجراء عملية المراجعة دورياً وباستمرار، وصولاً إلى تحسين أداء المنظمة التسويقي في المستقبل البعيد.

ومن جهة ثانية، إن تشابه المراجعة التسويقية الاستراتيجية والتحليل البيئي من حيث تغطيتهما للمتغيرات البيئية يفرض على الإدارة إجراء عملية التدقيق في فترات زمنية متباعدة، كأن تكون كل ثلاث أو خمس سنوات في حين أن التحليل البيئي يكاد أن يكون سنوياً.

وبناءً على ذلك، يمكننا التنويه في هذا المجال أن المراجعة التسويقية الاستراتيجية تفيد بدرجة رئيسية تلك المنظمات التي لا يتوفر فيها نظام التخطيط التسويقي الاستراتيجي أو برامج التقويم والرقابة، إذ أنه يمثل مرحلة أولية في طريق تأسيس نظام التخطيط الاستراتيجي في المنظمة.

سادساً: الإرشادات الأساسية لقياس الأداء الاستراتيجي التسويقي

من أهم الإرشادات الأساسية لقياس الأداء الاستراتيجي التسويقي ما يلي [٨]:

١. تكييف مقاييس الأداء الاستراتيجي مع خصوصية استراتيجية كل من وحدات العمل الاستراتيجية. فبالرغم من وجود مجموعة من وسائل القياس الاستراتيجية الأساسية، إلا أن اختيار وتطبيق هذه الوسائل يتوقف على الفهم الكامل لاستراتيجية وحدة العمل وظروفها.

٢. ضرورة أن تتركز مقاييس الأداء الاستراتيجي في المحورين الرئيسيين التاليين:

- مراقبة البرامج التنفيذية الرئيسية من أجل التأكد من احتوائها على العناصر الأساسية للاستراتيجية.
- مراقبة النتائج للتأكد من تحقيق البرامج للأهداف المرغوب فيها.

٣. من الضروري أن يتضمن الأداء الاستراتيجي مقارنة التكاليف مع العائد، لهذا يتطلب الأخذ بعين الاعتبار في نظام قياس الأداء الاستراتيجي البندين التاليين:

- الأهداف: لتقويم مدى التقدم في تحقيق المستويات الكمية للأهداف.

- القيود: مراقبة مجالات الأداء الأخرى التي تم التضحية بها بدرجة ما ولفترة زمنية معينة في سبيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

٤. إن مقاييس الأداء الاستراتيجي لا تمثل بديلاً، بل مكملاً، للمقاييس المالية قصيرة الأجل، إذ أنها تزود الإدارة بمعلومات عن التقدم بعيد المدى خلافاً للأداء قصير المدى. وقد تبين مدى التقدم في تحقيق الأهداف الرئيسية بالرغم من وجود الضعف في الأمد القصير، لذا ينبغي تعزيز البرامج الاستراتيجية رغم صعوبتها. إضافة إلى ذلك، قد تظهر المقاييس الاستراتيجية عدم تحقيق الأهداف بعيدة المدى بالرغم من المستوى المرضي للأداء في الأمد القصير.

٥. ترتبط مقاييس الأداء الاستراتيجي بتحليل الموقف التنافسي، لذا ينبغي وضع هذه المقاييس بصيغة تنافسية (كالحصة السوقية، الربحية، النمو قياساً بالمنافسين). وبالرغم من ضرورة تحديد المستويات الكمية للأهداف، إلا أنه ينبغي مقارنة أداء وحدة العمل مع أداء المنافسين تجاه تحقيق هذه الأهداف.

٦. ترتبط مقاييس الأداء الاستراتيجي بالرقابة البيئية، إذ أن الأهداف المعقولة لا يمكن تحقيقها دائماً بالجهد الذاتي لوحدة العمل رغماً عن الاتجاهات المضادة في البيئة الخارجية. وإن مقاييس الأداء الاستراتيجي يجب أن تميز بين الأداء المسيطر عليه وغير المسيطر عليه، وأن تعطي دلائل عن أن الخلل يكمن في المقياس ذاته، وليس في التوجهات المضادة لها.

سابعاً: مشكلات رقابة الاستراتيجية التسويقية

على الرغم من أهمية الرقابة التسويقية الاستراتيجية إلا أن الكثير من الانحرافات والأخطاء يمكن اكتشافها أثناء عملية التنفيذ. ولعل سبب ذلك يعود إلى:

١. صعوبة الرقابة الدقيقة والشاملة على مختلف المجالات والعمليات في المنظمات الحديثة.

٢. وإن هناك أموراً عديدة يصعب قياسها أو إخضاعها للقياس الكمي، وقيم المديرون والعاملون واتجاهاتهم خير مثال على ذلك، إضافةً إلى خضوع التقويم الاستراتيجي للحكم الشخصي، وبالتالي يعد عرضة للخطأ. [٩]

٣. ويمثل سوء تقويم النتائج الاستراتيجية الحالية أكبر مصدر للصعوبة في هذا الشأن، فإذا قدرت الإدارة أن نتائج تطبيق الاستراتيجية غير جيدة، فإن ذلك سيقود إلى إعادة النظر في الاستراتيجية الموضوعة.

من جهة أخرى فإن المبالغة في تضخيم النتائج الإيجابية للاستراتيجية الحالية لا يعني بالضرورة نجاحها، ولطالما حجبت الأرباح الزائدة عن المدير التغيرات البيئية، وبالتالي عزلته عن المستقبل وما قد يحدث فيه.

٤. كما أن فشل الاستراتيجية لا يعني فشل الاستراتيجية خطأ اتخاذها، وفي بعض الأحيان تؤدي الصعوبة في الاختيار بين البدائل الاستراتيجية إلى أن تقتفي بعض المنظمات خطوات منظمات أخرى، فتتجه كل المنظمات في صناعة ما إلى تبني استراتيجية معينة مخافة الخطأ في الانفراد باستراتيجية أخرى حتى ولو كانت أسلم من غيرها.

وبرغم هذه المشكلات، فإن عملية الرقابة الاستراتيجية من أهم جوانب العمل الإداري الكفء.

الخلاصة

إن رقابة ومراجعة وتقويم الاستراتيجية التسويقية ليس عملية سهلة في التطبيق العملي، ومن أكثر العقبات التي تقف في وجهها وتعوق فاعليتها ما يتعلق بصعوبة تنمية المعايير المناسبة للأنشطة والعمليات والمخرجات المهمة. ومن هنا يقع على عاتق جميع مديري المنظمة ومنهم مديرو التسويق مهمة التحديد الواقعي والصحيح لجميع جوانب المشكلة، وما يجب القيام به لتصحيح الموقف السوقي للمنظمة.

التمارين

١. اشرح مفهوم الرقابة الاستراتيجية؟

٢. تحدث عن مراحل رقابة الاستراتيجية التسويقية؟

٣. ما المقصود بالمراجعة الاستراتيجية التسويقية؟

٤. اشرح خصائص المراجعة الاستراتيجية التسويقية؟

٥. ما هي أهم الإرشادات لقياس الأداء الاستراتيجي التسويقي؟

٦. تحدث عن مشكلات رقابة الاستراتيجية التسويقية؟

المراجع

[1]. رامز، واثق شاكر (١٩٩٧): **التسويق الاستراتيجي**، جامعة قطر، الدوحة، ط١،ص ٣٤٠

[2]. إدريس، ثابت عبد الرحمن، جمال الدين محمد المرسي (2007): **الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية**، الدار الجامعية، الإسكندرية،ص ٤٢١

[3].Hult, G. Tomas M. & et.al (2012): **Marketing**, (16th ed.), South- Western, Cengage Learning, p.50

[4]. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (٢٠٠٦): **الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن**، المكتبة العصرية، المنصورة،ص ٢٦٤

[6]. عبيدات، محمد ابراهيم (٢٠٠٢): **استراتيجية التسويق: مدخل سلوكي**، دار وائل، عمان، ط٢، ص ٢١٥ ٢١٥

[7]. رامز، واثق شاكر (١٩٩٧): **التسويق الاستراتيجي**، جامعة قطر، الدوحة، ط١،ص٣٥٠

[8]. رامز، واثق شاكر (١٩٩٧): **التسويق الاستراتيجي**،مرجعسابق،ص ٣٤٤

[9]. السالم، مؤيد سعيد (٢٠٠٥): **أساسيات الإدارة الاستراتيجية**، دار وائل، عمان، ط١، ٢٥٤